



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**Uma Proposta de Plano de Marketing para Novo Modelo de
Sócio Torcedor**

Fabien Elisio Ghestem
Igor Tadeu Gonçalves Krau

Rio de Janeiro/RJ
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**Uma Proposta de Plano de Marketing para Novo Modelo de
Sócio Torcedor**

Fabien Elisio Ghestem

Igor Tadeu Gonçalves Krau

Monografia de graduação apresentada
à Escola de Comunicação da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharel em Comunicação
Social, Habilitação em Publicidade e
Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Tavares

Rio de Janeiro/RJ
2013

FABIEN ELISIO GHESTEM

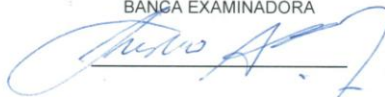
UMA PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA NOVO MODELO DE
SÓCIO TORCEDOR

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovada em

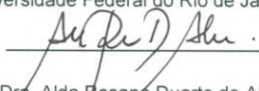
Nota: 8,0

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Frederico Tavares - Orientador

Universidade Federal do Rio de Janeiro



Prof. Dra. Alda Rosana Duarte de Almeida

Universidade Federal do Rio de Janeiro



Prof. Dr. Nilo Sergio Gomes

Universidade Federal do Rio de Janeiro

IGOR TADEU GONÇALVES KRAU

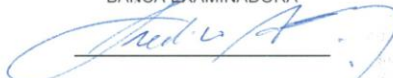
UMA PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA NOVO MODELO DE
SÓCIO TORCEDOR

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovada em

Nota: 8,0

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Frederico Tavares - Orientador

Universidade Federal do Rio de Janeiro



Prof. Dra. Alda Rosana Duarte de Almeida

Universidade Federal do Rio de Janeiro



Prof. Dr. Nilo Sergio Gomes

Universidade Federal do Rio de Janeiro

GHESTEM, Fabien Elisio/

KRAU, Igor Tadeu Gonçalves.

Uma Proposta de Plano de Marketing para Novo Modelo de Sócio Torcedor. Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2013.

86f.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientação: Prof. Dr. Frederico Tavares

Marketing Esportivo. 2. Futebol. 3. Sócio Torcedor. 4. Plano de Marketing. 5. Marca. I. TAVARES, Frederico II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. Uma Proposta de Plano de Marketing para Novo Modelo de Sócio Torcedor

Fabien:

Agradeço à minha família que sempre
me apoiou em minhas decisões.
Mãe, obrigado sempre estar ao meu lado.
Aos amigos, também deixo aqui o meu
agradecimento. BDG, tamo junto!

Igor:

Agradeço a minha mãe que sempre
incentivou a minha formação acadêmica.
Também a todos os meus familiares
e amigos que estiveram ao meu lado
e me acompanharam nesta jornada.

GHESTEM, Fabien Elísio / KRAU, Igor Tadeu Gonçalves. **Uma Proposta de Plano de Marketing para Novo Modelo de Sócio Torcedor.** Orientador: Frederico Tavares. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RESUMO

Os autores têm a intenção de propor um novo modelo em programa sócio torcedor para clubes brasileiros de grande porte. Apesar de ser uma prática difundida, principalmente no mercado europeu, o Brasil ainda apresenta algumas deficiências neste ambiente mercadológico.

O principal desafio é criar um produto diferenciado e inovador, capaz de se inserir no mercado, a fim de projetar novos horizontes aos torcedores que buscam uma integração maior com os clubes para os quais torcem.

Serão utilizadas referências teóricas de profissionais de marketing conceituados, assim como estudos de outros programas já existentes, tanto no Brasil, quanto internacionais.

A partir de então será desenvolvido um plano de marketing para o lançamento do projeto, bem como a construção desta marca e uma suposta aplicação do programa junto ao clube Botafogo Futebol e Regatas.

Palavras chave: Marketing Esportivo. Futebol. Sócio Torcedor. Plano de Marketing. Marca.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Maiores médias anuais de público no campeonato brasileiro.....	13
Figura 2 – Ranking mundial de ocupação dos estádios.....	15
Figura 3 – Relação de ingressos vendidos/verba não arrecadada no campeonato brasileiro.....	16
Figura 4 – Modelo de forças de Porter.....	21
Figura 5 – Média de público Brasileirão Série A 2013 (até a 36ª rodada).....	33
Figura 6 – Logomarca “ Top Fan”	75
Figura 7 – Homepage do site feito para o clube Botafogo.....	81
Figura 8 – Referência de parceiros do plano “Top Fan”.....	81
Figura 9 – Referência de benefícios do plano “Top Fan”	82
Figura 10 – Referência planos sócio torcedor “Top Fan”	82
Figura 11 – Referência do sistema de pontuação “Top Fan”	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Censo demográfico IBGE, Pirâmide – IBGE.....	40
Gráfico 2 – Crescimento do PIB do Brasil.....	42
Gráfico 3 – Pirâmide populacional por classes econômicas.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação sócio torcedor / torcedor.....	35
Quadro 2 – Relação sócio torcedor / torcedor fanático.....	36
Quadro 3 – Os maiores planos de sócio torcedor do mundo.....	37
Quadro 4 – Quadro comparativo ST Brasil x ST Europa.....	38
Quadro 5 – Benefícios de programas de sócio torcedor.....	50
Quadro 6 – Melhores práticas em planos sócio torcedor.....	63

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema.....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.2 Objetivo Geral.....	17
1.3.3 Objetivo Específico.....	17
2. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....	19
3. PLANIFICAÇÃO.....	27
3.1 Plano de Ação.....	28
4. REFLEXÃO SOBRE O TEMA.....	30
4.1 Futebol e Torcedor.....	31
4.2 Sócio Torcedor no Brasil.....	33
4.3 Sócio Torcedor na Europa.....	37
5. ANÁLISES.....	39
5.1 Macro Ambiente.....	39
5.1.1 Ambiente demográfico.....	39
5.1.2 Ambiente Cultural.....	41
5.1.3 Ambiente Econômico.....	42
5.1.4 Ambiente Político Legal.....	43
5.1.5 Ambiente Tecnológico.....	44
5.2 Micro Ambiente.....	45

5.2.1 Cliente.....	45
5.2.2 Fornecedores.....	47
5.3.3 Concorrentes.....	49
5.3 Forças de Porter	58
5.4 Análise SWOT.....	61
5.5 Benchmarking.....	62
6. DIAGNÓSTICO.....	64
7. ESTRATÉGIA.....	68
7.1 Posicionamento.....	68
7.1.1 Posicionamento Amplo.....	69
7.1.2 Posicionamento Específico.....	69
7.1.3 Posicionamento de Valor.....	70
7.1.4 Proposta Total de Valor.....	71
7.2 Conceito.....	71
7.2.1 Construção da Marca.....	72
7.2.1.1 O Nome da Marca.....	73
7.2.1.2 Associações Positivas.....	73
7.2.1.3 Identidade da Marca.....	74
8. MARKETING TÁTICO.....	76
8.1 Mix de Marketing.....	76
8.1.1 Produto / Serviço.....	76

8.1.2 Preço.....	78
8.1.3 Praça.....	78
8.1.4 Promoção.....	79
9. SUPOSIÇÃO DE CASO.....	81
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
11. REFERÊNCIAS.....	85

1. INTRODUÇÃO

O futebol no Brasil é o esporte preferido pela população. Milhões de brasileiros assistem ao esporte e torcem por algum clube específico. É indiscutível o poder de venda que o futebol tem, atualmente, eventos e torneios que o tornam um dos esportes mais lucrativos do mundo¹.

O futebol é capaz de satisfazer todas as classes sociais, econômicas e todas as pessoas apaixonadas por ele. No Brasil, é parte de extrema importância na composição da identidade nacional e chega a ser considerado, na língua do povo, até como religião.

O brasileiro já nasce rodeado por essa cultura futebolística, afinal é muito simples praticar. É preciso apenas de uma bola, ou melhor, qualquer objeto que possa ser chutado. Pode ser jogado sozinho, com outras pessoas, em um campo, na rua, em um pátio. Possibilidades não faltam quando se fala em “jogar bola”.

Desde cedo, o pequeno brasileiro, muitas vezes influenciado pelo pai ou pela mãe, ou até mesmo por amigos, elege um time pelo qual irá torcer, muito provavelmente, até o resto de sua vida. Um time pelo qual ele irá vibrar ao assistir, comemorar na vitória, chorar na derrota, defender a qualquer custo, independente de tudo. Um time que fará parte da sua vida e possivelmente será herdado por seus filhos, netos e assim em diante.

Entretanto, apesar de todo este cenário favorável, o torcedor está cada vez mais longe dos estádios. Aquilo que era comum de vermos, estádios lotados em todos os jogos, médias de público extraordinárias, tudo isto está ficando para trás, dando lugar a jogos com baixo número de torcedores presentes, reduzindo o lucro por parte dos clubes, assim como diminuindo a beleza do espetáculo. Afinal, o futebol sem a torcida não é a mesma coisa, não é a mesma festa. O canto no estádio, a vibração, o choro, a explosão de cores,

¹ <http://www.espbr.com/noticias/liga-campeoes-evento-esportivo-lucrativo-mundo>

de fogos, as bandeiras, os tambores, tudo isso se junta aos times jogando em campo e forma este incrível espetáculo.

Em seguida será apresentado um quadro que mostra a melhor média de público por times nos Campeonatos Brasileiros entre 1972 e 2011. O quadro ajuda a mostrar a queda de média de público com o passar dos anos. Salvo algumas exceções apresentadas, as médias foram diminuindo progressivamente.

Figura 1 – Maiores médias anuais de público no Campeonato Brasileiro

Melhores médias anuais

Série A; partidas em casa

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| • 1972: Corinthians 40.719 | • 1992: Flamengo 42.922 |
| • 1973: Flamengo 33.660 | • 1993: Corinthians 37.330 |
| • 1974: Vasco da Gama 36.619 | • 1994: Atlético Mineiro 22.673 |
| • 1975: Internacional 46.491 | • 1995: Atlético Mineiro 21.072 |
| • 1976: Corinthians 47.729 | • 1996: Atlético Mineiro 25.449 |
| • 1977: Atlético Mineiro 55.664 | • 1997: Atlético Mineiro 23.342 |
| • 1978: Palmeiras 31.359 | • 1998: Sport 35.580 |
| • 1979: Internacional 46.491 | • 1999: Atlético Mineiro 42.322 |
| • 1980: Flamengo 66.507 | • 2000: Fluminense 20.219 |
| • 1981: Flamengo 43.614 | • 2001: Atlético Mineiro 30.679 |
| • 1982: Flamengo 62.436 | • 2002: Fluminense 25.666 |
| • 1983: Flamengo 59.332 | • 2003: Cruzeiro 26.366 |
| • 1984: Flamengo 38.543 | • 2004: Corinthians 13.547 |
| • 1985: Bahia 41.497 | • 2005: Corinthians 27.330 |
| • 1986: Bahia 46.291 | • 2006: Grêmio 25.630 |
| • 1987: Flamengo 47.610 | • 2007: Flamengo 39.221 |
| • 1988: Bahia 35.537 | • 2008: Flamengo 40.695 |
| • 1989: Flamengo 21.300 | • 2009: Flamengo 40.035 |
| • 1990: Atlético Mineiro 26.748 | • 2010: Corinthians 27.446 |
| • 1991: Atlético Mineiro 26.763 | • 2011: Corinthians 29.424 |

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/platb/teoria-dos-jogos/2012/05/21/maiores-medias-de-publico-da-historia-do-brasileirao/>

É a partir desse novo cenário que se embasa este trabalho, a fim de buscar pelo menos uma alternativa para este fato que aflige o espetáculo e os profissionais que visam fazer do esporte um negócio lucrativo. Além de valorizar o torcedor, que deve ser considerado o bem mais importante para cada clube. É necessário analisar todos os fatores pelos quais o brasileiro está se afastando dos estádios e propor um projeto que consiga reverter esta situação presente.

Diversos modelos de clubes europeus já estão consolidados há décadas e têm estabelecidos um sistema de relacionamento com o torcedor. É inadmissível esta situação em um país com a magnitude do Brasil com mais de 200 milhões de habitantes. Portanto, no desenvolver do trabalho, será criado e apresentado um novo plano de sócio torcedor para clubes brasileiros de futebol.

1.1 Tema

No Brasil, os programas de sócio torcedor ainda são de certa forma primitivos em relação a planos de outros grandes clubes europeus, principalmente. Com isso, os principais temas abordados serão a evolução do torcedor, a análise de marketing no futebol, a criação de um programa de sócio torcedor e a sua aplicação a um caso específico. A escolha do tema se fundamenta na mudança do perfil do torcedor brasileiro, que se torna cada vez mais exigente na demanda de benefícios e atrativos, e não mais no momento pontual que é a partida de futebol no estádio.

O torcedor que frequenta os estádios assiduamente, assim como aquele que está presente esporadicamente nos jogos, têm um grande potencial de retorno financeiro para os grandes clubes brasileiros. É necessário explorar este potencial e, ao mesmo tempo, aproximar o indivíduo do seu clube de coração, no intuito de fidelizá-lo e transformá-lo em um consumidor constante. O desenvolvimento de um novo plano sócio torcedor tem como objetivo realizar essa aproximação, a fim de obter sucesso neste retorno financeiro, assim como estimular a presença das pessoas nos estádios.

1.2 Justificativa

Como foi visto no primeiro quadro apresentado, da metade da primeira década dos anos 2000 até hoje, o país assiste a uma diminuição significativa na presença de torcedores em estádios. A seguir serão apresentadas duas figuras que ajudam a comparar a queda da frequência nos estádios brasileiros, em relação a outros países (não só europeus), e que poderá ajudar o novo modelo de negócios proposto a definir diretrizes corretas. Atualmente, o Brasil ocupa apenas a 31ª posição de ocupação dos estádios, com mais de 60% dos lugares não utilizados.

Figura 2 – Ranking mundial de ocupação dos estádios



Fonte: <http://www.testosteronasports.blog.br/2013/10/26/infografico-as-ligas-de-futebol-com-as-maiores-medias-de-publico-do-mundo/>

Figura 3 – Relação de ingressos não vendidos/verba não arrecada no Campeonato Brasileiro



Fonte: <http://www.testosteronasports.blog.br/2013/10/26/infografico-as-ligas-de-futebol-com-as-maiores-medias-de-publico-do-mundo/>

Um estudo realizado em março de 2013 pela Pluri Consultoria² destaca alguns fatores que culminaram no resultado apresentado nas figuras anteriores. O estudo destaca fatores de alto impacto sobre a queda da média de público nos estádios, assim como fatores de médio e baixo impacto sobre esta queda. O estudo traz, ainda, a análise de que “um pressuposto equivocado cultivado por anos dentro dos clubes, de que a paixão pelo futebol faz com que o torcedor aceite qualquer desafio para ver de perto o seu time de coração”.

Dentre os fatores destacados pelo estudo, podemos citar três que são referidos como os “principais motivos”: A violência. Esse fator destaca-se pelo afastamento do melhor público-alvo, segundo o estudo, que são as famílias. O preço dos ingressos. O estudo realizado pela Pluri Consultoria reitera a disparada que os preços dos ingressos sofreram nos últimos anos. Ainda sobre

² <http://www.hojeemdia.com.br/esportes/estudo-aponta-17-fatores-que-tem-afastado-o-publico-dos-estadios-1.106552>

o fator dos ingressos, é apresentada uma lógica controversa em relação a tais preços. O calendário atual do futebol brasileiro conta com um número exagerado de jogos, muitos deles “de pouca importância”, este (fator também destacado pelo estudo) motivo também vem afastando os torcedores dos estádios, e paradoxalmente, os preços não param de subir. Uma lógica controversa a lei da oferta e da procura básica na venda de qualquer produto ou serviço. Outro fator destacado pelo estudo é a oferta de *pay per view* oferecida pelas operadoras de Tv paga no país. O estudo divulga a inegável comodidade de se assistir aos jogos com um conforto, segurança, e comodidade muito maiores.

Estes são apenas alguns dos principais motivos destacados pelo estudo, que visam explicar a debandada do público dos estádios brasileiros. Fatores estes, que em grande maioria transcendem a área de atuação de um plano sócio torcedor. Este por sua vez, deve tentar minimizar estes reveses, e de alguma forma compensá-los para que possa se tornar uma ferramenta útil na revitalização da frequência dos estádios brasileiros.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Em conjunto com os objetivos específicos, o objetivo geral deste novo modelo de programa sócio torcedor é criar um sistema exclusivo e personalizado com características que sejam atrativas ao público alvo desejado.

1.3.2 Objetivos específicos

O trabalho pretende atingir um público entre 15 e 64 anos, das classes A e B, e oferecer as seguintes vantagens aos seus usuários:

- Praticidade: criar um sistema fácil e acessível aos consumidores a fim de otimizar o tempo gasto em compra de bilhetes e acesso aos jogos;

- Serviços: serviços especiais, como ingressos com desconto, direito a voto em eleições presidenciais do clube, benefícios e descontos em estabelecimentos de entretenimento, restaurantes, agências de turismo e em produtos oficiais do clube, etc..
- Exclusividade e Personalização: O público alvo selecionado demanda serviços que ofereçam ambos. Um programa com benefícios e características exclusivos e que atendam diretamente os anseios, desejos e necessidades deste público.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Antes de iniciar a análise mercadológica que envolve o cenário de estudo, serão apresentados elementos para a contextualização teórica, como o marketing esportivo e alguns conceitos de marketing que embasam o desenvolvimento de um plano de marketing para a implementação e a inserção de um novo programa sócio torcedor no mercado. A compreensão e o cruzamento de informações de autores da área de marketing se faz fundamental para que o programa possa definir as diretrizes a serem seguidas.

Kotler e Keller (2006) caracterizam o marketing pela identificação dos desejos, anseios e necessidades dos clientes. As empresas delimitam mercados alvos a serem atingidos e decidem os caminhos que determinado produto ou serviço devem seguir. A partir desta identificação de potenciais clientes, a empresa deve concentrar suas ações de marketing à conquista deste mercado. A adaptação deste pensamento em linhas gerais sobre o marketing explicitado pelos autores deve ser transportada e adaptada a um ambiente mercadológico dentro da esfera esportiva e, mais do que isso, no universo do futebol no país.

A introdução para a compreensão do marketing esportivo pode passar pela definição de marketing esportivo por Francisco de Melo Neto:

O marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca, melhorar sua imagem e fixá-la na mente do consumidor. [...] As empresas estão cada vez mais conscientes da necessidade de preservar suas marcas e divulgar sua boa imagem diante de um público cada vez mais exigente e menos fiel (MELO NETO, 2007. p.33).

Melo Neto (2007, p.34) acrescenta, ainda, que “o objetivo principal do marketing esportivo é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor sua imagem e seus produtos/marca. Suas maiores vantagens são o pouco ou nenhum risco, custos menores e grande margem de êxito”.

Esse diferencial destacado pelo autor deve ser explorado dentro de um mercado em que, além dos fatores racionais que influenciam e ponderam os clientes em seu processo de compra, há fatores emocionais envolvidos neste

processo. A potencialidade deste diferencial e o fator emocional são quesitos que, se bem desenvolvidos, podem dar grande vantagem competitiva à empresa. Kotler, Shields e Rein (2010, p.19) lembram que “os fãs não são simplesmente comprometidos. Têm que fazer escolhas, têm orçamentos limitados e são conquistáveis, se tiverem os estímulos adequados”.

Para que esses estímulos corretos e eficazes sejam desenvolvidos, o estudo e a compreensão de alguns conceitos de marketing devem ser analisados para a construção de um bom plano de marketing que atinja o mercado-alvo adequado com o tipo de serviço certo, como defendem Kotler e Keller (2006).

O estudo de fatores externos mais amplos que circundam o ambiente em que a empresa atua é importantíssimo para o desenvolvimento de seus projetos.

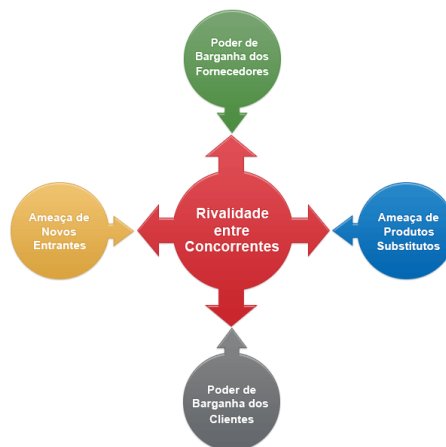
“A capacidade ou a incapacidade de prever e de lidar adequadamente com sinais que precedem a maioria das grandes modificações que aí ocorrem pode explicar grande parte do sucesso e das dificuldades com que a organização se depara” (TAVARES, 1991,p.100).

Com esta informação em mãos, chega-se ao pensamento que Kotler (1999, p.100) defende quando ressalta que “As empresas devem ser hábeis na identificação de tendências”. O autor ainda vai além, ressaltando que “tanto investidores quanto empresas devem dedicar atenção constante ao que acontece em cada um dos cinco principais componentes do macroambiente”. Estes componentes que formam o macroambiente são: Ambiente demográfico; Ambiente cultural; Ambiente econômico; Ambiente político legal; e Ambiente tecnológico.

Além de fatores externos, fatores internos diretamente ligados à organização influenciam no desenvolvimento. Estes fatores internos remetem ao microambiente da empresa. Kotler (1999) destaca três destes fatores e os considera “personagens chave” no ambiente empresarial; ressalta ainda a importância de constante obtenção destes fatores com os quais a organização interage no mercado. Estes personagens são: os Clientes, os Fornecedores e

os Concorrentes. O estudo destes componentes destacados por Kotler vão ao encontro do modelo proposto pelo professor Michael Porter na década de 1970³. Modelo este que ficou conhecido como “Forças de Porter”. Porter (1986) afirma que, através do conhecimento das forças apontadas no modelo (as ameaças de novos entrantes; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos clientes; as ameaças de serviços substitutos; e a rivalidade entre as empresas existentes), observam-se os pontos fortes e fracos da organização. Estes pontos fortes e fracos, por sua vez, apontam as áreas em que mudanças estratégicas podem surtir efeito a fim de gerar o máximo de retorno que a organização em questão pode ter, como exposto na figura a seguir.

Figura 4 – Modelo de Forças de Porter



Fonte: <http://www.webglobal.com.br/blog/as-5-forcas-de-porter-aplicadas-ao-e-commerce/>

As análises mercadológicas segmentadas nos modelos e conceitos propostos conduzirão o programa à escolha da estratégia a ser seguida. Kotler (2003, p.63) define estratégia como “o adesivo por qual se constrói e fornece proposição de valor consistente e diferenciada ao mercado-alvo”. O autor destaca ainda a necessidade de propor uma estratégia “diferente e difícil de copiar”, para que esta se destaque no mercado. Essa diferenciação dará a

³ <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>

possibilidade do desenvolvimento de uma estratégia mais robusta. Porter (*apud* Kotler, 1999, p.22) argumenta que se “uma empresa desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia”. Kotler (1999) vai além e ressalta que se uma organização se basear nas atividades de seus concorrentes e se tornar mais eficaz em termos operacionais, não terá uma boa estratégia e, apesar de ajudar a empresa na parte de excelência operacional, outras empresas poderão facilmente alcançar o patamar proposto pela primeira.

O ponto chave sobre diferenciação destacado pelos autores será colocado em prática quando o novo modelo de programas sócio torcedor define seu posicionamento e começa a construir sua própria marca em torno daquilo que irá destacar a empresa no ambiente competitivo.

Kotler (1999) apresenta um modelo de criação de proposta total de valor baseado na escolha de três tipos básicos de posicionamento. O posicionamento amplo, o posicionamento específico, e o posicionamento de valor. Kotler destaca, ainda, que uma empresa não deve tentar ser boa em todos os aspectos quem envolvem seu ambiente competitivo. Este pensamento vai ao encontro do que o Professor Michael Porter (*apud* Kotler, 1999) propôs no livro “Estratégia Competitiva”. Porter propõe três alternativas para que uma empresa concentre seus esforços: Diferenciar produtos; Ser líder em preço baixou; ou Atender a um nicho. Porter ainda adverte que se uma organização tentar ser boa em todas estas alternativas e não se concentrar em nenhuma, perderiam espaço para outras empresas que fossem melhor em uma das alternativas. Seguindo a linha de pensamento apresentada, os consultores Michael Tracy e Fred Wiersema (*apud* Kotler, 1999) propõem um novo contexto com outras três alternativas que se aproximam das apresentadas por Porter. Eles chamaram estas novas alternativas de “disciplinas de valor”, e são estas disciplinas: Líder em produto; Operacionalmente excelente; ou Íntima do cliente. Mais uma vez, os autores destacam que uma organização dificilmente conseguirá manter um excelente nível nestas três disciplinas. Todos estes autores justificam a ideia de certa impossibilidade de se destacar em todos os

quesitos, baseados em limites financeiros de que estas organizações gozam, e também ressaltam que a ideologia das empresas e as atitudes gerenciais do processo entrarão em conflito se estas decidirem focar em todas as alternativas possíveis. A escolha do posicionamento se faz essencial para que a empresa atinja o diferencial, defendido pelos autores, que fará está ter um posicionamento de destaque no ambiente competitivo.

Definidos os posicionamentos, o novo modelo de programa sócio torcedor passará pela construção da marca. As diretrizes definidas pelos estudos e conceitos explicitados anteriormente embasarão este processo de construção de marca. Scott Davis define marca da seguinte maneira:

Marca é um componente intangível, mas fundamental, que uma organização “possui” e que representa um contrato com o cliente, relativo ao nível de qualidade e valor fornecidos e vinculados a um produto ou serviço. Um cliente não pode ter um relacionamento com um produto ou serviço, mas pode ter um relacionamento com uma marca. (DAVIS, *apud* Boyett e Boyett, 2003. p. 56).

Aaker (2007) apresenta um cenário e uma espécie de metáfora bastante interessante para uma compreensão da atuação das marcas na mente dos consumidores. O autor dispara que a imagem de uma marca na mente de um consumidor se encontra em uma caixa rotulada com o nome dessa marca. Cada consumidor consome diversas marcas de diversos segmentos, e estes vão formando conjuntos de caixas que são segmentados sob duas perspectivas. Um conjunto de caixas com conteúdo negativo, e outro com caixas de conteúdo positivo. A relação, informação e experiências que os consumidores têm com as marcas que vão dotar de carga positiva e/ou negativa essas caixas. O conjunto destes fatores que definirão a posição da marca na mente do consumidor. O consumidor pode não lembrar de toda a relação, todas as informações ou experiências que teve com determinada marca, mas este sempre lembrará qual o conjunto de caixas (negativo ou positivo) a qual determinada marca pertence.

Aaker (2007) vai além e afirma que nos dias de hoje, a construção de uma marca forte passa pela atuação desta em meios não convencionais. A utilização de meios diversos e alternativos, que não sejam um canal direto em

uma plataforma de propaganda, para dialogar com seu público é de extrema importância para sair de um ambiente de propaganda direta para o cliente, e possa atuar em meios que impactarão estes consumidores alvos em ambientes que cercam de alguma forma a vida deste consumidor. Este pensamento está de acordo com a afirmação de Melo Neto (2007), onde este destaca o marketing esportivo como uma fonte de mídia alternativa para as empresas. Impactar consumidores que estão na plataforma do programa sócio torcedor de seu clube em busca de ingressos para um jogo importante, por exemplo, é uma nova ferramenta competitiva na hora de atingir seus consumidores ou potenciais consumidores.

A partir daí, Kotler (1999) levanta alguns questionamentos que devem ser considerados na hora da construção da marca, como o significado do nome e as associações que este nome deve ou não trazer à mente dos clientes. A escolha de cores, slogans e símbolos que embasarão a construção desta marca. Com isso o autor apresenta um modelo para este processo de construção que culmina na avaliação da eficácia de uma marca.

Seguindo a construção da marca, inicia-se o processo das definições das táticas a serem utilizadas. No ambiente de marketing, deve-se ressaltar a importância de não confundir tática com estratégia. Apesar de caminharem lado a lado, estes conceitos designam a ações e atividades diferentes a serem tomadas. Calixta Tavares (1991, p.167) destaca que “existem três elementos que poderão distinguir essas duas expressões: a abrangência, isto é, o grau em que a organização vai ser afetada; o tempo previsto para sua implementação e o alcance”. O autor vai além e contextualiza os dois conceitos segundo os três elementos de diferenciação entre estes conceitos. O autor define que estratégia atinge a organização em nível global, como um todo. Já as táticas são medidas tomadas por uma ou mais partes desta organização. Em relação ao tempo, ele diz que a estratégia abrange um período de tempo relativamente maior em comparação às táticas que são parceladas em períodos de tempo menores. Já em relação ao terceiro elemento, o autor destaca que “o alcance da estratégia é mais amplo que o da tática”.

O marketing tático desenvolvido para o novo programa sócio torcedor se baseará no desenvolvimento do Mix de Marketing. A expressão Mix de Marketing surgiu pela primeira vez na década de 1940 pelo professor Neil Borden. Neil cunhou este termo para designar as atividades que os profissionais de marketing podem empregar para influenciar a decisão de compra de um cliente. Conseqüente a criação do termo Mix de Marketing, Jerome McCarthy (*apud*, BOYETT e BOYETT, 2003) propôs a solução conhecida até hoje: o esquema dos “4 P’s”. Um esquema que apresenta quatro elementos, que compunham estas atividades exercidas pelos profissionais de marketing, e suas variáveis. São eles, o Produto, o Preço, a Praça e a Promoção. Logicamente, pensar um modelo de análise mercadológica sobre as atividades que um profissional da área exerce, desenvolvido há cerca de meio século sugere a crítica de outros profissionais e uma certa defasagem dos modelos. Entretanto, Kotler (1999) destaca que alguns conceitos que profissionais dizem como esquecidos do modelo, podem ser encontrados na extensão de cada um dos “P’s”. O autor dá exemplos como a colocação de serviços e atendimento dentro de Produto, força de vendas contida em Promoção, etc. Portanto, o desenvolvimento do Mix de Marketing será baseado no modelo proposto por McCarthy, e que passou por um “upgrade” na visão de Kotler.

“A estrutura dos quatro Ps requer que os profissionais de marketing decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, decidam como distribuir o produto e selecionem métodos para promovê-lo.” (KOTLER, 1999, p.124)

O plano de marketing envolvendo o desenvolvimento do novo modelo de programa sócio torcedor se baseará nestas análises e conceitos. O importante para dar forma à base teórica é juntar as diferentes informações que serão colhidas e dar nexos a elas de alguma forma. Juntar partes que interessam ao projeto e utilizá-las da melhor maneira possível.

Para isso, o projeto e seus idealizadores devem ter em mente a ideologia do “nexalismo” abordada por Longo e Tavares (2008, p.71). Os autores lembram que “o nexos tem o verdadeiro dom de transformar simples hipóteses em verdades praticamente absolutas”. Vão além, e afirmam também

que “o mapa do nexa é individual, mas sua necessidade coletiva [...] por trás há um só objetivo: encontrar a razão de ser de suas ações e atividades”.

Com estes conceitos e pensamentos em mente, passa-se às etapas práticas do projeto, onde a teoria, que embasa as ações a serem tomadas, começa a ser posta em prática. O primeiro passo subsequente é a planificação do projeto, para posteriormente dar-se início às análises e a construção das estratégias e das táticas a serem desenvolvidas pela organização.

3. PLANIFICAÇÃO

Com alguns conceitos que envolvem o marketing de uma maneira geral, no mundo dos esportes, e algumas atividades mercadológicas propostas pela área, começa-se a dar forma ao projeto, para viabilizá-lo, pensando sempre nas alternativas a serem escolhidas e/ou evitadas.

O primeiro passo a ser tomado diz respeito às análises mercadológicas: Os fatores que envolvem o ambiente externo, dissecados e estudados a partir de conceitos que serão vistos, e dados relevantes e pertinentes à estruturação do plano obtidos a partir de plataformas governamentais que, através de pesquisas e censos, disponibilizam tais dados.

Em seguida, inicia-se o estudo de elementos que envolvem a própria organização em um ambiente mercadológico: a análise de componentes que atuam diretamente junto ao projeto.

Consequente às análises mercadológicas inerentes ao ambiente esportivo, e mais especificamente, de projetos sócio torcedor, desenvolve-se a estratégia que a marca seguirá: como ela se posicionará no mercado e quais serão seu valor e seu impacto dentro deste cenário.

Proposta a estratégia da empresa, o desenvolvimento das ações pontuais de vertentes que compõem o ambiente desejado serão iniciados. As atividades em volta dos elementos fundamentais (Quatro P's) e suas variantes serão postas em prática.

A partir daí, segue-se para a etapa de implementação, propriamente dita, do projeto. Como lançá-lo e como alcançar e dialogar com os clubes para que o programa comece a ser posto em prática. Será necessário fechar um contrato com alguma agência de marketing esportivo já inserida no mercado, como por exemplo a 9ine, a fim de facilitar tal diálogo com os clubes, demonstrando credibilidade neste novo produto, e de minimizar o risco de falha.

Junto a esta agência de marketing esportivo, é preciso centralizar em uma equipe todos os contatos com empresas parceiras, as quais oferecerão benefícios aos consumidores do novo plano, como descontos em seus produtos e sorteios exclusivos. E antes, é claro, a seleção dessas empresas, que se adequem melhor ao clube que contratar os serviços do projeto e às análises macro e microambiental.

3.1 Plano de Ação

A inserção de um novo modelo de negócios dentro de um ambiente competitivo requer algumas escolhas e definições que levarão este negócio à atividades lucrativas.

Passado o período de análises e estudos do cenário e do mercado, a empresa deve começar a tomar as ações práticas para a implementação desta nova proposta de planos sócio torcedor.

A empresa visará atuar em ambiente online prioritariamente. O ambiente online encurta o caminho entre a alta cúpula da nova empresa e seus clientes. Sejam os torcedores, consumidores finais, sejam os clubes, consumidores primários que contratarão os serviços da nova empresa. O contato inicial com os clubes será feito através de e-mails, ou de conexões diretas, que podem ser possibilitadas a partir de uma indicação ou uma parceria incentivada por uma empresa de marketing esportivo que esteja atuando junto a nova empresa, conforme citado anteriormente. A partir do contato inicial, a tentativa de encontros comerciais devem ser estabelecidos para a apresentação de uma proposta para os dirigentes e responsáveis pela área de programas sócio torcedor dos clubes. Este contato será feito em reuniões que contarão com a participação dos gestores e desenvolvedores do novo projeto.

Os gestores e desenvolvedores do novo projeto também serão responsáveis pelos contatos comerciais com a rede de parceiros. Parte fundamental no desenvolvimento do projeto, estes merecem uma atenção especial durante estes contatos comerciais. A primeira comunicação será feita da mesma maneira que com os clubes. Conversas através de e-mails ou

indicações de pessoas que tenham acesso a gestores e profissionais destes parceiros desejados em primeira instância e, posteriormente, reuniões lideradas pelos gestores na nova empresa com estratégia e atrativos definidos para angariar estes parceiros à rede exclusiva que o novo programa visa ter.

A tentativa de encurtar ao máximo o caminho entre as partes da engrenagem que farão funcionar o novo programa visa diminuir os custos de “produção” e manter o controle de todas as partes envolvidas no projeto.

Um quadro, e dados orçamentários, além de números com o retorno financeiro previsto são peças importantes para o desenvolvimento do plano de ação, entretanto são dados muitas vezes confidenciais por parte de empresas já atuantes no mercado e de difícil acesso, o que faz com que o projeto apresentado não disponha de tais informações.

4. REFLEXÃO SOBRE O TEMA

O trabalho visa a projeção de um novo modelo de gestão de programas de sócio torcedor no Brasil. Além da análise de modelos existentes e um estudo de mercado, é importante entender o espírito, a relevância e o modo como o futebol é percebido e, mais do que isso, vivenciado pelo torcedor brasileiro e mundial. Em um país que se autointitula o “país do futebol”, a esfera do jogo vai além de um ambiente esportivo e recreativo. O jogo toma proporções de mercado, financeiras, e visa estabelecer relações com indivíduos que passam a ser seu maior patrimônio e um organismo difusor de seus ideais, história e glórias.

Como em qualquer relação afetiva, uma troca de benefícios é esperada de ambas as partes, mesmo esta sendo uma relação não linear nas trocas, visto que uma instituição do porte de um clube atende às expectativas de seus adeptos de forma indireta, com conquista de títulos e ‘alegrias’ ao seu torcedor. Já o torcedor se torna colaborador ativo na vida e na trajetória do clube, que cresce com o aumento do suporte de seus fãs.

4.1 Futebol e Torcedor

“O autor e seus intérpretes são apenas metade do processo total: a outra metade é composta pela plateia e sua reação. Sem plateia não existe drama. Uma peça que não é encenada é apenas literatura.”
apud (ESSLIN, *apud*, HOLLANDA, 2009, p.126).

O futebol dentro da sociedade brasileira já é apresentado e vivenciado de forma intrínseca com o amadurecimento das pessoas. Para as gerações nascidas a partir da década de 70, a entidade futebolística já era algo consolidado e imutável aos olhos destes indivíduos. O que acaba sendo esquecido é o fato de que o país assistiu a uma ascensão do esporte num curto período de cerca de meio século, que devido a inúmeros fatores elevou o status do futebol de ‘esporte gringo’ a paixão nacional⁴.

⁴ http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_futebol_do_Brasil

A partir do início do século XX, o futebol começa a conquistar o seu espaço na população brasileira. Até então, as atividades esportivas eram desenvolvidas mais pelo aspecto militar do que pelo aspecto recreativo. O esporte era voltado para a preparação física do indivíduo, marginalizando o seu caráter recreativo e, por consequência, atrapalhando sua popularização.

As duas primeiras décadas de 1900 foram marcadas pelo surgimento de diversos clubes de futebol: Fluminense Football Club (1902); Botafogo Futebol e Regatas (1904); Sport Club do Recife (1905); Clube Atlético Mineiro (1908); Sport Club Internacional (1909); Santos Futebol Clube (1912); entre outros⁵, que hoje são considerados as maiores entidades da modalidade. Além disso, a internacionalização do futebol, impulsionada pela organização da primeira Copa do Mundo (1930), ajudou tais clubes a se disseminarem, já que os mesmos já haviam desenvolvido os seus próprios campeonatos em nível estadual, como o Campeonato Paulista em 1902, onde o extinto São Paulo Athletic Club sagrou-se campeão, e o primeiro Campeonato Carioca, realizado em 1906, que teve o Fluminense Football Club como seu primeiro campeão⁶. Mais tarde, eventuais torneios internacionais, como o Sulamericano de Clubes (1948), vencido pelo Clube de Regatas Vasco da Gama, e a Copa Rio (1952), vencida pelo Fluminense Football Club. Estes acontecimentos alavancaram o esporte, assim como começaram a agregar torcedores, fato que aos poucos foi fazendo do futebol um lazer, não só quando praticado, mas também quando suportando uma instituição que lhe rendesse maior afinidade, tornando-o cada vez mais popular.

O verbo 'torcer' significa virar, dobrar, encaracolar, entortar, etc... O substantivo 'torcedor' designa, portanto, a condição daquele que, fazendo figa por um time, torce quase todos os membros, na apaixonada esperança de sua vitória. Com isso reproduz-se muito plasticamente a participação do espectador que 'co-atua'

⁵ <http://www.goleadainfo.com.br/p/data-de-aniversario-dos-clubes.html>

⁶ http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_futebol_do_Brasil

motoramente, de forma intensa, como se pudesse contribuir, com sua conduta afrita, para o sucesso de sua equipe... (ROSENFELD, 1974, *apud* HOLLANDA, 2009, p.134)

Com o surgimento de novas mídias, como o rádio, foi se tornando mais fácil a disseminação do futebol em território nacional. Somando-se a isso, tivemos as conquistas dos campeonatos mundiais de 58 e 62 pela seleção brasileira, assim como o surgimento de nomes como Pelé e Garrincha. Em meados dos anos 60, muitos jogos já eram transmitidos para todo o Brasil. Na década seguinte, em 1970, ocorreu um *boom*, com a transmissão televisionada a cores no Brasil da Copa do Mundo do México. A partir de então, o esporte já estava se consolidando como instrumento popular de lazer e os clubes já contavam com um grande número de adeptos e fiéis.

A situação se tornava cada vez mais favorável ao futebol e, em 1971, foi criado o Campeonato Brasileiro⁷, que já existia antes com outro nome, mas que ganhou força devido ao seu novo modelo de disputa. Daí para a frente, a procura por ingressos foi apenas crescendo e partidas com bilhetes esgotados antecipadamente se tornaram comuns.

Entretanto, com o passar do tempo, cada vez menos a torcida foi comparecendo aos estádios. Hoje em dia, ter um bom público em uma partida é sinônimo de um excelente desempenho da equipe no campeonato ou então uma situação desesperadora, como uma iminente queda para a Série B do Campeonato Brasileiro. O torcedor está desinteressado e o estímulo por parte das diretorias dos clubes não vem sendo suficiente para atrair os fãs e muito menos os simpatizantes, que poderiam agregar muito valor e, no futuro, se transformarem em público fiel.

A figura a seguir ilustra a queda, já abordada anteriormente, da média de público do Campeonato Brasileiro. A figura não apresenta dados comparativos entre anos desta média de público (dados que podem ser observados na figura 1), mas mostra o atual cenário do campeonato do ano em curso (2013).

⁷ http://pt.wikipedia.org/wiki/Campeonato_Brasileiro_de_Futebol_de_1971

Figura 5 – Média de público Brasileirão Série A 2013 (até a 36ª rodada)



Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/publico-brasileirao.html>

4.2 Sócio Torcedor no Brasil

O sócio torcedor vai além do torcedor ‘comum’, citado no capítulo anterior. Ele vai ao encontro deste, a partir do momento em que sua paixão e seu entusiasmo, perante uma entidade que muito lhe significa, se manifestam de forma exacerbada e passional, o que leva o indivíduo a cometer atos que vão de seu consciente até o limite de onde se pode ir por tal paixão.

No início da história dos clubes no Brasil, o sócio caracterizava-se como o indivíduo que tem uma função social dentro do clube, segundo grande parte dos estatutos dos clubes em relação aos seus sócios⁸, sejam atividades familiares e recreativas nas dependências do clube, sejam direitos políticos em eleições presidenciais ou assembléias e referendos realizados dentro da instituição. Tais direitos variam de acordo com a categoria em que se está associado, sendo elas: Sócio Proprietário; Sócio Patrimonial; Sócio Geral; Sócio Atleta; entre outros, podendo ou não desfrutar de tais direitos, conforme o estatuto de cada clube. Dentro dessa esfera de sócios ativos na vida interna de um clube de futebol, há o exemplo de inúmeras modalidades e categorias,

⁸ <http://www.vasco.com.br/site/public/upload/ckeditor/files/Estatuto%20Vasco.pdf>

conforme visto anteriormente. O que veio a surgir posteriormente foi a nova modalidade de sócios torcedores, que, dependendo do plano em que se associam, têm ou não vida ativa dentro do clube, mas que de um modo geral associam-se única e exclusivamente para vivenciar e suportar sua equipe na esfera futebolística e externa às atividades rotineiras da vida social, financeira e política da instituição.

Tais torcedores transcendem a ideia de 'torcedor' previamente abordada, devido ao fato de estarem dispostos a uma troca material com o clube. Eles lá estão para contribuir de forma emocional, passional e visceral para a sua equipe, mas muito além disso, participam de um processo de fidelização formal junto à instituição. Assinaram um contrato e agora mantêm uma relação de troca com o clube. Esse tipo de relação e essas trocas, em que os torcedores e os clubes se envolvem, serão abordadas mais profundamente em outros capítulos. O ponto fundamental é o estabelecimento de uma relação formal em esfera político-legal e até mesmo jurídica, visto que existe a formalização via contrato do início de tais relações, na qual o indivíduo se insere.

Assim como os benefícios, a quantidade de sócios torcedores e a relação sócio torcedor x total de torcedores varia de clube para clube. Fato esse que acontece independentemente de qualquer tipo de apelo popular ou presença de massa que cada clube possui. Não existe razão aparente para a adesão de torcedores proporcionais ao número total de torcedores, a não ser o desenvolvimento de um bom plano de marketing e um projeto de fidelização dos torcedores, seja dos próprios clubes, seja do clube em conjunto com uma instituição que dará suporte a esse plano e benefícios que o clube poderá oferecer, seja gerenciado de forma terceirizada em seu total. São essas diretrizes que trarão sucesso ou determinarão o fracasso dos esforços de cada equipe e cada diretoria de marketing, que trabalha cada vez mais para encontrar soluções para a manutenção e capitalização desses fãs, que se tornam fonte de renda de extrema importância para os clubes.

Para justificar o parágrafo acima, temos a amostra de alguns números interessantes na perspectiva da relação entre os torcedores e a relação com os programas de sócio torcedor com seus respectivos clubes⁹. O Movimento representa a parceria entre os clubes e um programa de fidelização de torcedores com vantagens e estratégias que serão analisadas em outro capítulo.

Os dados analisados a seguir foram obtidos através de pesquisa realizada pela Pluri Consultoria¹⁰, onde um dos métodos utilizados era a análise de “curva de preferência dos torcedores brasileiros”. Esta curva visa separar os torcedores mais engajados (Fanáticos + Torcedor) daqueles menos engajados (Simpatizantes + Indiferentes), possibilitando o que o estudo aponta como “informação crucial para as estratégias de marketing de clubes e empresas, já que o primeiro grupo tem uma propensão de consumo claramente superior ao segundo”.

Quadro 1 – Relação Sócio Torcedor / Torcedor

Relação Sócio Torcedor / Torcedor

Times	% Sócio Torcedor / Torcedor	Posição
Internacional	2,238%	1º
Grêmio	1,258%	4º
Santos	0,802%	6º

⁹ <http://historicofutebolmelhor.com.br/hfm/dashboard/>

¹⁰ <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/pluri%20ESPECIAL%20-%20torcidas%20mais%20fanaticas.pdf>

Flamengo	0,172%	18º
Corinthians	0,156%	19º

Fonte: <http://historicofutebolmelhor.com.br>

Quadro 2 – Relação Sócio Torcedor / Torcedor Fanático
Relação Sócio Torcedor / Torcedor Fanático

Times	% Sócio Torcedor / Torcedor Fanático	Posição
Santos	13.082%	1º
Internacional	9,406%	3º
Grêmio	4,73%	9º
Flamengo	1,474%	13º
Corinthians	1,211%	16º

Fonte: <http://historicofutebolmelhor.com.br>

Esses números mostram a variação flutuante em que a relação entre os clubes e o número total de torcedores que cada um possui se encontram. Cabe aos clubes decidirem as melhores estratégias a se seguir e as melhores parcerias a se fazer a fim de adquirir um número cada vez maior de sócios-torcedores.






4.3 Sócio Torcedor na Europa

O futebol na Europa, assim como no Brasil, movimenta uma parcela considerável da economia dos países com mais destaque no esporte. Os maiores campeonatos e os clubes mais importantes estão situados nos países do velho continente: na Espanha, com o Real Madrid e o Barcelona, na Alemanha, com o Bayer de Munique e o Borussia Dortmund, na Inglaterra, com o Manchester United, o Liverpool e o Arsenal, e em outros países, como Portugal, França e Holanda. Não coincidentemente, grande parte desses clubes contam com os maiores programas de sócio torcedor do mundo.

Atualmente, o Sport Lisboa Benfica, equipe da capital portuguesa, tem o ST com mais sócios do mundo¹¹, contando com mais de 220.000 associados, representando 4% de sua torcida. Com isso, o clube garante apenas com o programa cerca de 14 milhões de euros anuais (mais de 40 milhões de reais).

Além do Benfica, equipes como o Manchester United, Bayer de Munique, Barcelona e Porto possuem programas de muito sucesso, superando todas as equipes de outros continentes.

Quadro 3 – Os maiores planos de sócio torcedor do mundo

Rank	Clubes	Pais	Sócios
1°	 Benfica	POR	224.000
2°	 Barcelona	ESP	222.987
3°	 Manchester United	ING	202.445
4°	 Bayer de Munique	ALE	156.000
5°	 Porto	POR	145.000

Fonte: <http://top10mais.org/top-10-times-com-mais-socios-torcedor-do-mundo/>

¹¹ <http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,benfica-fatura-r-41-milhoes-com-programa-de-socios-e-se-torna-modelo,1085064,0.htm>

Para alcançar todo este sucesso, foram elaborados diversos benefícios oferecidos aos benfiquistas. Ao se associarem, ganham inúmeras vantagens que os demais torcedores não têm¹²:

- Descontos em ingressos nos campeonatos que o clube disputa;
- acesso a jogos onde apenas sócios são autorizados;
- revista do clube;
- participação ativa em assembleias;
- descontos em academias;
- visitas monitoradas ao estádio;
- loja exclusiva para sócios;
- diversos benefícios de saúde, seguros e viagens.

É nesses pontos que os programas europeus diferem dos brasileiros, que oferecem apenas vantagens básicas, como desconto em ingressos e, em alguns casos, filas exclusivas nos estádios.

Quadro 4 – Quadro comparativo ST Brasil x ST Europa

Clube Brasileiro	Sócios Torcedores	Clube Europeu	Sócios Torcedores
Internacional	Aprox. 110.000	Benfica	Aprox. 224.000
Grêmio	Aprox. 74.500	Barcelona	Aprox. 223.000
Flamengo	Aprox. 59.000	Manchester United	Aprox. 202.500
Santos	Aprox. 54.000	Bayer de Munique	Aprox. 156.000
Cruzeiro	Aprox. 45.500	Porto	Aprox. 145.000

¹² <http://www.mktesportivo.com/2010/08/a-evolucao-do-socio-torcedor/>

5. ANÁLISES

Nos dias de hoje, nos deparamos com inúmeras ferramentas de marketing que detêm as mais variadas funções no processo de venda de um serviço e de compra por parte do cliente final.

As análises feitas neste capítulo apresentam o estudo de marketing dentro do ambiente mercadológico que envolve o futebol e os programas de sócio torcedor e visam conduzir o projeto rumo à direção de maior perspectiva de crescimento neste universo no mercado brasileiro.

São análises que variam e se aprofundam no consumidor final do serviço, no serviço em si e na concorrência. Posteriormente, estas análises farão com que as escolhas feitas tenham o nexos necessário para que as práticas estabelecidas retornem aos objetivos esperados.

5.1 Macroambiente

Conforme visto anteriormente, esta parte do trabalho visa analisar fatores externos que circundam o ambiente em que a empresa atua. Estes fatores não podem ser controlados pelo mercado ou pela empresa e cabe a esta realizar o estudo de tais condições, que podem influenciar positiva ou negativamente o seu desempenho.

5.1.1 Ambiente Demográfico

Para efetuar a análise do ambiente demográfico, foram coletados dados de pesquisas relevantes sobre o perfil do público alvo que o programa busca atingir.

Segundo pesquisa do IBGE (2010)¹³, o Brasil atingiu a marca de 191 milhões de habitantes. Este número reflete o crescimento anual de 1,2% percebido na última década. Apesar destes dados, segundo pesquisa do IBGE (2010), a desaceleração do crescimento anual deverá culminar no índice de

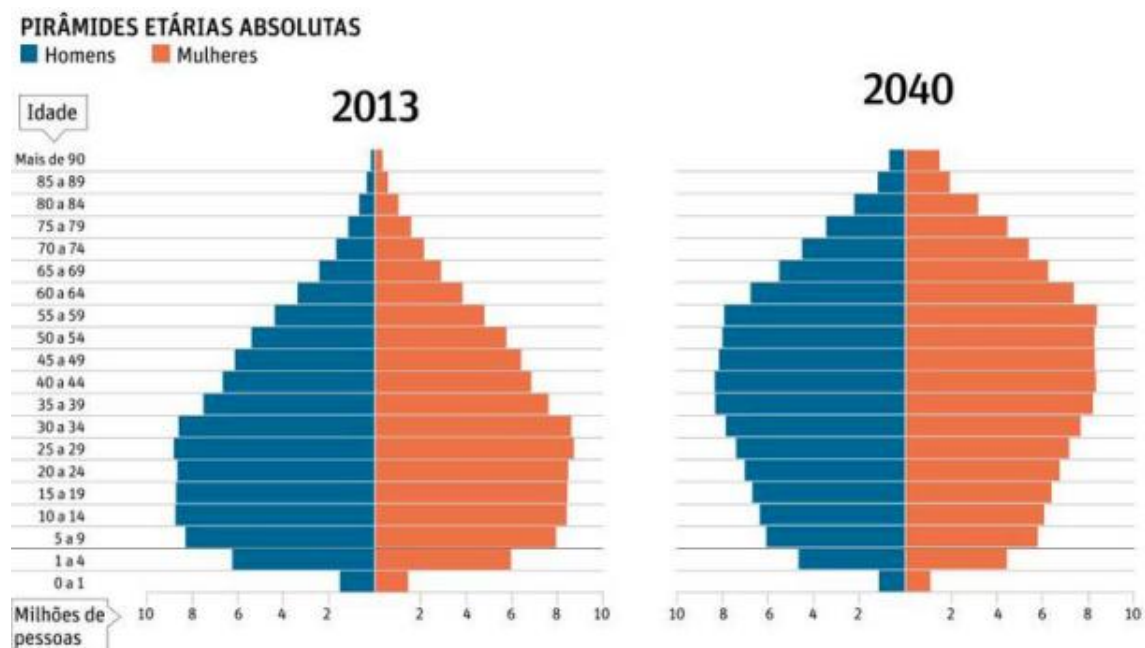
¹³ <http://www.ibge.com.br/home/>

0,8% até o ano de 2020. O resultado destes números é uma população brasileira com 215 milhões de habitantes e com adultos (15-64 anos) representando 70% da população, dando espaço para o chamado bônus demográfico, período do país em que a força de trabalho na população ativa é maior do que a parcela dependente da população (idosos e crianças).

Estes números, combinados com uma melhor distribuição de renda e somados ao aumento da renda dos brasileiros, causará um aquecimento no comportamento de consumo da população.

Esses dados vão ao encontro ao projeto de sócio torcedor analisado, que tem como público alvo homens entre 25 e 60 anos. População que terá uma idade compatível com o programa, bem como uma estabilidade financeira.

Gráfico 1 – Censo Demográfico – IBGE, Pirâmide – IBGE



Fonte: <http://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2010/12/16/piramide-etaria-brasileira/>

5.1.2 Ambiente Cultural

O ambiente cultural e os hábitos que cercam determinada amostra demográfica influenciam de maneira relevante o início de utilização de novos serviços e a aceitação de novas práticas mercadológicas.

Como já foi analisado anteriormente, o Brasil é um país que respira futebol, e a modalidade passou de esporte para uma perspectiva cultural que já nasce e amadurece junto à maioria da população.

Este ambiente favorável dá respaldo às ações e implementações a serem lançadas com o programa sócio torcedor. Além de o esporte mover pessoas a torcerem para o seu time preferido, grande parcela destes torcedores estão migrando para programas de sócio torcedor que cada clube oferece. Essa migração se deve a dois principais motivos a serem analisados em um aspecto cultural da sociedade.

O primeiro aspecto é o de ‘ajuda’ ao clube por parte do torcedor. Com os planos de comunicação e estratégias de marketing utilizados pelos clubes, a veiculação de mensagens que levam a entender que, se os fãs se associarem a tais projetos, estarão ajudando o clube financeiramente a se manter forte, com uma vida financeira saudável e, obviamente, com a possibilidade de montar elencos mais fortes e evoluir a infraestrutura do clube. O torcedor se sente responsável por tais mudanças, e essa responsabilidade lhe traz felicidade e um sentimento de dever cumprido perante uma entidade que este tanto estima.

O segundo aspecto diz respeito aos retornos materiais que essa associação pode trazer ao indivíduo. Os planos de sócio torcedor existentes hoje em dia estão divididos em diversas categorias dentro do clube. Existem os mais básicos que dão direito a uma fila especial na venda de ingressos, por exemplo, e existem outros pacotes mais completos, que oferecem uma série de descontos e ‘regalias’ para os torcedores que neste estão associados. Estas vantagens e retornos materiais serão discutidos no capítulo de estratégia do nosso programa; o fato é que o retorno material tangível, que não vai ao encontro de um também retorno porém não tangível, de títulos por parte do clube, melhoras de infraestrutura e de elenco. A tangibilidade destes retornos materiais facilitam o impulso na hora do consumo por parte do cliente final que é o torcedor, e que culturalmente gosta de futebol e gosta de receber algo em troca, quando se dá suporte a qualquer tipo de atividade.

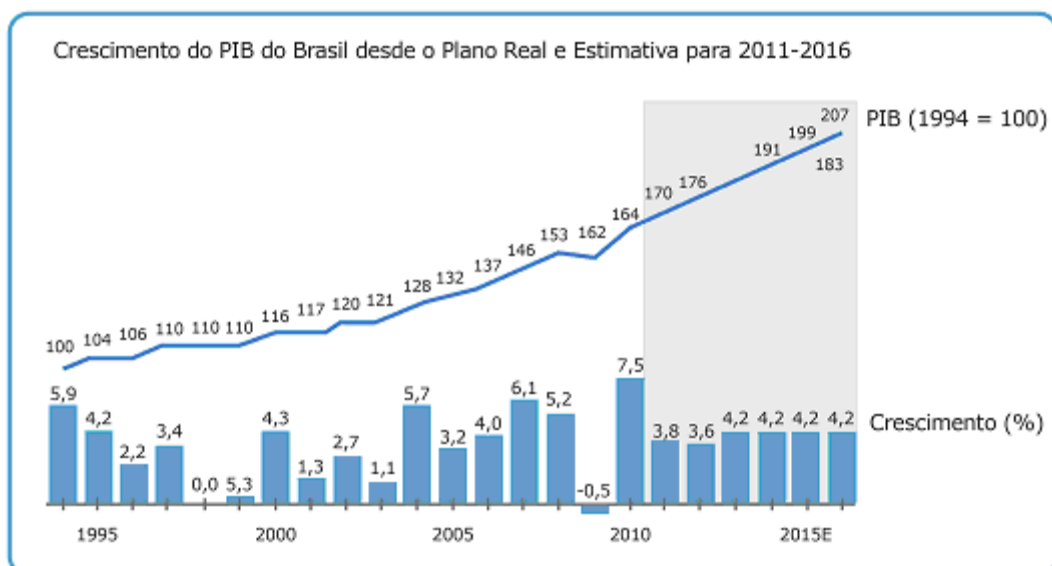
5.1.3 Ambiente Econômico

Um dos aspectos mais importantes na análise macro ambiental é a do ambiente econômico que envolve o universo analisado, no caso o Brasil. A monetarização da população deve ser analisada minuciosamente para que o plano de negócios mais coerente seja posto em prática, e que atinja a parcela da população que tendencialmente consome de forma sinérgica com os investimentos feitos.

Algumas questões como: os recursos naturais, o emparelhamento industrial, a qualificação de mão de obra, junto a ações do governo de tentativa de controle da inflação, foram levadas em consideração para que o BNDES (2010) gerasse uma repercussão favorável em relação ao aquecimento da economia no país.

O gráfico abaixo traz a estimativa do FMI (2011) sobre o crescimento do PIB do país, que até 2016 mais que duplicará em relação ao ano de 1994. Aliado a tais dados, o IBGE anunciou que este ano o crescimento da economia foi de 4,2% sobre o mesmo período de 2012. Neste tipo de comparação, a despesa de consumo das famílias subiu 5,9%.

Gráfico 2 – Crescimento do PIB do Brasil



Fonte: FMI – World Economic Outlook 2011, setembro de 2011 (estimativa)

Segundo o Banco Central, o grande responsável por esse desempenho econômico foi o consumo, e a evolução favorável do mercado de trabalho tem sido o melhor contribuinte para tal aumento do consumo interno.

Os dados econômicos analisados em conjunto, trazem uma boa perspectiva para todos os segmentos de mercado dentro do país, inclusive, para o mercado esportivo e, mais especificamente, de programas de sócio torcedor, que vêm sofrendo grande adesão nos últimos anos.

5.1.4 Ambiente Político Legal

Ao lançar um projeto ou qualquer empreendimento que vá envolver termos contratuais com clientes finais, fornecedores e qualquer outro braço mercadológico necessário para a evolução de um projeto, o ambiente político legal deve ser compreendido, a fim de evitar possíveis transtornos e, principalmente, de manter a transparência nas ações tomadas.

Hoje, já existem leis que dão suporte ao torcedor, que vem a ser o consumidor final do programa, que visam a segurança e o respeito pelos mesmos no dia a dia de acompanhamento de um clube. Dentre estas leis, podemos destacar uma das mais importantes, não só na esfera esportiva, como na esfera jurídica de um modo geral, que é o Estatuto do Torcedor¹⁴. Nele os torcedores garantirão direitos civis e legais que visam manter o bem estar destes em qualquer atividade ligada à esfera esportiva e futebolística.

Além de entender e cumprir as leis que cercam o ramo de atividade em que o programa está inserido, o acompanhamento de uma equipe jurídica se torna fundamental para o bom andamento das ações, bem como dará respaldo a qualquer tipo de inconveniências que, sem dúvidas, surgirão nesta empreitada de implementação do modelo de sócio torcedor.

¹⁴ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.671.htm

5.1.5 Ambiente Tecnológico

Outro fator de suma importância para o desenvolvimento da estratégia e das diretrizes a serem seguidas é o ambiente tecnológico em que o universo analisado está inserido. Para superar o desafio de não cair na “inadequação tecnológica, senão a obsolescência” (KOTLER,1999, p.108), devemos realizar estudos e acompanhar as tendências tecnológicas da população e, mais especificamente, do público alvo do programa.

A informatização já passou de uma tendência para uma forte realidade. A cada dia que passa, cada vez mais serviços vêm sendo oferecidos em plataformas digitais que visam atender seu consumidor final com maior conveniência e facilidade.

Esta realidade da informatização da população já está sendo refletida no ambiente mercadológico e, uma lógica e perspectiva muito interessante vem se sobressaindo nesse aspecto, a relação cliente/prestador de serviço. Um canal de comunicação, que por muitos anos podia se dizer ineficiente e incapaz de aguentar determinados fluxos de informação, vem sendo melhor gerenciado com a possibilidade do uso de novas ferramentas que mantêm uma ligação direta entre ambas as partes. Para obter sucesso com seu cliente final nos dias de hoje, este canal tem que funcionar de forma rápida e sinérgica com o que vem sendo demandado pelos clientes.

Além do destaque para o fluxo de informação e troca de mensagens entre cliente e prestador de serviço, o uso da tecnologia móvel também apresenta uma tendência bastante positiva. Dados no IDC (2013) revelam um aumento do uso de smartphones, que já atinge uma taxa de crescimento de 79,7% ao ano.

Devido a esses avanços tecnológicos, o projeto visa focar canais informatizados via plataformas web e mobile. Apesar de a experiência de nosso cliente final ser realizada em um ambiente off-line, o primeiro contato, as consultas e diversas outras atividades serão desenvolvidas no ambiente online com o maior suporte possível aos clientes do programa sócio torcedor.

5.2 Microambiente

A análise micro ambiental visa o estudo e definições de três importantes ferramentas para a implementação do programa. São eles: Cliente; Fornecedores; e Concorrentes. Kotler define este tripé como “personagens chave”, e a melhor compreensão dos mesmos está associada a boas práticas de mercados a serem seguidas pelo programa.

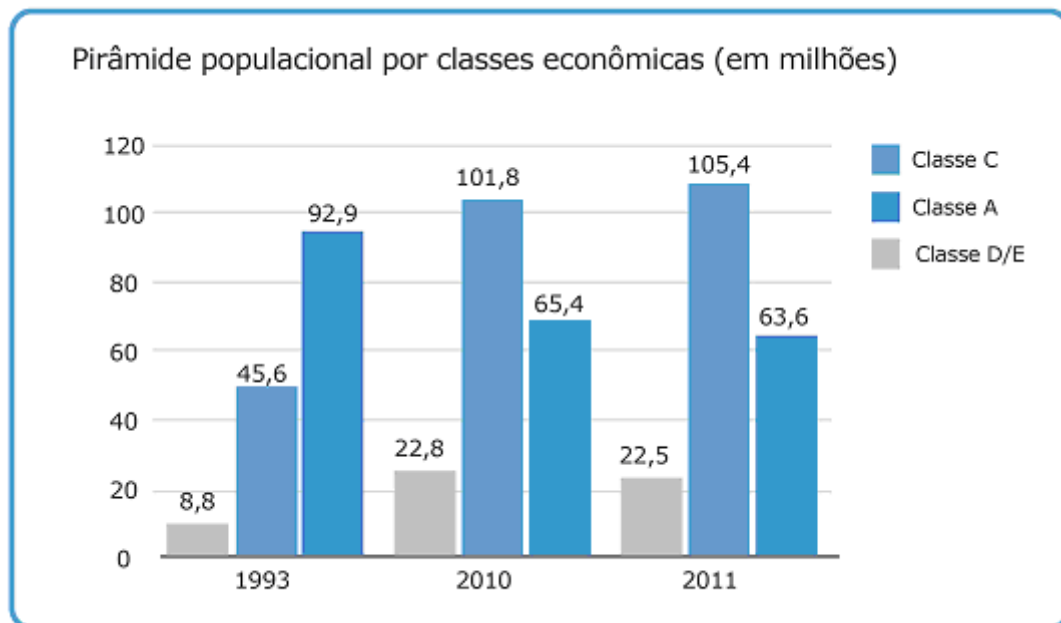
5.2.1 Cliente

O desafio inicial do programa sócio torcedor é a captação de novos clientes. O programa entrará no mercado com um novo conceito no segmento de sócio torcedor, e por ser um novo modelo e estar surgindo, a conquista desses clientes será o passo inicial para o desenvolvimento do projeto. Passada a fase inicial da captação de clientes, planos de fidelização serão desenvolvidos, envolvendo diversos benefícios e, até mesmo, um sistema de pontuação que será abordado mais à frente.

Os potenciais clientes que o novo modelo de programa sócio torcedor busca estão ‘flutuando’ no mercado. Alguns já estão associados aos atuais programas sócio torcedor que seus clubes oferecem, e alguns ainda não estão associados, pois os benefícios e vantagens oferecidos não lhes convêm e não lhes causaram o impulso do consumo. Este novo modelo de negócios dentro deste segmento de mercado busca jovens e adultos das classes ‘A’, ‘B’, entre 15 e 60 anos, sendo o público entre 15 e 24 anos um público influenciador, e não colaborador direto. Diz-se influenciadores, por na maioria das vezes este público ainda não ter uma renda estável o suficiente para associarem-se a este tipo de programa, mas têm grande poder de convencimento perante adultos que convivem junto a eles e, eventualmente, torçam para o mesmo time, como pais, avós e tios.

A ascensão da classe ‘C’ não foi ignorada, entretanto, a classe média alta e a classe ‘A’, propriamente dita, mantiveram uma posição estável dentre a população brasileira, como o gráfico a seguir mostra:

Gráfico 3 – Pirâmide populacional por classes econômicas



Fonte: Fundação Getúlio Vargas – G1 <www.g1.com.br>

Esse público alvo foi selecionado pensando em algo que Kotler (2003, p.158) afirma ser uma característica de “profissionais de marketing inteligentes, que tentam antecipar-se a necessidades iminentes, em vez de limitar sua atenção às necessidades vigentes”. A oferta de serviços de programas sócio torcedor se limitam a algumas vantagens e benefícios que não serão exclusivamente abordadas por este novo programa. Claro que facilidades para a compra de ingresso continuarão sendo um dos pontos fortes do programa, mas mais do que isso, outros desejos que podem se tornar necessidades já povoam o imaginário de nosso consumidor final. Hoje, já existe um grande programa, que será citado mais à frente, que subiu um patamar no que diz respeito a oferta e benefício para os associados, que é o programa “Movimento por um futebol melhor”, programa encabeçado pela Ambev e outros conglomerados de produtos varejistas em associação com os clubes. Apesar de ter elevado o nível neste quesito, a proposta deste novo modelo de programas sócio torcedor transcende a oferta de descontos em produtos de varejo nos grandes supermercados do país.

É justamente este desejo iminente que já existe no consciente coletivo do público alvo explorado que deve ser transformado em necessidade. Ele manifesta-se pela vontade de ‘ter’, de consumir, adquirir status, entre outros inúmeros motivos que induzem o consumidor final a perceber este serviço como um objeto de desejo. Ao mesmo tempo que este desejo aflora no processo de consumo de nosso público alvo, uma justificativa para o impulso de compra e contratação do serviço torna-se eficaz e faz com que este se sinta confortável em comprometer parte de seu orçamento mensal para o programa. Essas justificativas podem vir de diversos fatores de influência, dentre eles, podemos destacar dois que já foram citados anteriormente: a possibilidade de se contribuir de maneira efetiva e financeira para o clube para o qual se torce e o retorno tangível em benefícios e vantagens por essa contribuição. O cliente tem a percepção de que o negócio fechado agrada ambas as partes do contrato.

5.2.2 Fornecedores

Conforme Kotler (1999, p.111) reitera, “a qualidade e a disposição em colaborar dos fornecedores de uma empresa têm um grande impacto no sucesso da empresa”, o que os tornam peças chave fundamentais para o sucesso do programa. O empreendimento não trabalha com um produto físico e tangível, portanto não se trata de fornecedores de matéria-prima. Esses fornecedores podem ser melhor definidos como parceiros que buscam algum tipo de associação vantajosa com empresas que possam lhe oferecer um bom retorno a partir destas parcerias. Diversos tipos de empresas e estabelecimentos que interessam ao novo modelo desenvolvido já apresentam algumas parcerias no mercado, e alguns que ainda não têm este tipo de serviço podem sempre ser prospectados e estrategicamente captados.

Estes serviços, em que o programa busca parcerias, são aqueles que oferecem o que é coerente com o nosso público alvo e, voltando ao ‘nexialismo’, serviços que tenham nexos com o estilo de vida de nossos potenciais clientes. Separando-os em categorias, temos: Restaurantes; Entretenimento (Cinemas; Teatros; Casas de Show); Lojas de produtos

premium (Nespresso; Lidador [importadora de bebidas]; Fnac e Saraiva; Kopenhagen; entre outros.).

Uma grande vantagem a ser apresentada para estes fornecedores é a possibilidade de exporem suas marcas dentro de uma ou mais (dependendo de quantos clubes sejam atendidos por nossos serviços) plataformas. Estas plataformas, personalizadas para cada clube, seriam uma vitrine para que essas marcas expusessem suas marcas em mais um meio que seus clientes frequentam, ou até mesmo atingir novos potenciais consumidores. Além da exposição natural ser um ótimo benefício para tais estabelecimentos, a presença da marca na plataforma é uma ferramenta extraordinária para aumentar suas participações na mente e no coração dos clientes, pois terão suas marcas associadas aos clubes de coração dos clientes. E como Kotler (2003, p.27-28) afirma, “empresas que aumentam constantemente sua mind share e sua heart share decerto ampliarão sua fatia de mercado e, por conseguinte, sua rentabilidade.”

Outra grande vantagem que este sistema de parceria pode oferecer é a possibilidade de as empresas parceiras ganharem uma nova arma e uma nova ferramenta para a fidelização e retenção de seus clientes. O programa irá recrutar novos clientes para suas marcas, mas, além disso, irá atingir uma parcela de pessoas que são consumidoras assíduas ou esporádicas de seus produtos. As plataformas de navegação que os usuários terão para buscar estabelecimentos, descontos e vantagens, serão mais um canal de comunicação entre as partes e, mais uma vez, a associação de suas marcas junto às imagens do clube de coração de seus clientes vai muito além de um benefício material, como um desconto, e atinge um nível emocional e sentimental com o seu cliente.

O programa visa um modelo de negócios que seja vantajoso para as quatro partes envolvidas: o clube, os parceiros, a empresa e o torcedor. Por isso, a importância desta articulação e do estudo para que as peças certas sejam encaixadas e sejam relevantes para ambas as partes. O clube quer um torcedor fiel associado, assim como os parceiros querem um cliente que lhe

trará retorno financeiro e associará sua marca a uma grande paixão. O programa visa clientes que sejam agradados pelos benefícios oferecidos, e o cliente quer estabelecimentos e benefícios que lhes sejam relevantes.

5.2.3 Concorrentes

.O estudo de concorrentes é essencial para qualquer projeto que visa se lançar e atuar em um mercado existente por uma nova perspectiva. Este estudo e a análise da concorrência levarão a um maior conhecimento deste segmento de mercado e mostrará algumas boas práticas a serem seguidas e também alguns caminhos que devem ser evitados.








































Serão analisados os concorrentes diretos, como outros programas de sócio torcedor, e um histórico de benefícios e vantagens oferecidos pelos principais clubes do Brasil.

Além destes, existem os concorrentes indiretos, que são programas que oferecem benefícios e descontos em produtos e serviços que interessam ao novo modelo sócio torcedor, mas que atuam fora da esfera esportiva, agindo apenas como instrumentos de obtenção de desconto, sem nenhum tipo de apelo emocional perante seu cliente, o que foge da alçada desta empreitada, que, além de benefícios que aguçam o lado racional do cliente, também visa o estímulo do lado passional, não só em termos esportivos, mas que as marcas parceiras também consigam esse apelo emocional perante atuais consumidores e potenciais clientes.

Com todos esses fatores a serem analisados, devemos pensar o novo modelo de programa, não como um organismo único, mas sim como uma rede de parcerias, que fazem o sistema funcionar de forma benéfica para todos os envolvidos. Assim, não devemos pensar apenas na comparação e no estudo de outros programas da modalidade, mas também enxergar a situação com os parceiros e como estes podem receber o retorno esperado do programa. Este não deve concentrar seus esforços apenas em uma de suas ações em um esforço singular, e sim trabalhar para ações conjuntas com a rede de parceiros.

A seguir, seguem alguns dados¹⁵ obtidos pela plataforma do histórico do programa “Futebol Melhor”, que nos mostram as principais vantagens dos programas sócio torcedor de nove grandes clubes do país. As vantagens explicitadas são referidas aos programas mais caros de cada clube, lembrando que os pacotes inferiores podem não contar com algumas das vantagens expostas a seguir. Além dos dados, uma tabela irá exemplificar de forma mais prática estes benefícios. Segue o diagnóstico obtido através do portal:

Quadro 5 – Benefícios de programas de sócio torcedor

	CUSTOS DOS PLANOS	DIREITO A VOTO	100% DESCONTO EM INGRESSOS	DESCONTO E PREFERÊNCIA EM INGRESSOS	PROGRAMA DE FIDELIDADE	BENEFÍCIOS EXCLUSIVOS	FUTEBOLMELHOR	DESCONTOS FORA DA REDE FUTEBOLMELHOR
FLAMENGO	R\$ 39,90 a R\$ 199,90							
INTERNACIONAL	R\$ 5,00 a R\$ 26,00							
GRÊMIO	R\$ 26,00 a R\$ 45,00							
CORINTHIANS	R\$ 15,00 a R\$ 75,00							
SANTOS	R\$ 27,00 a R\$ 100,00							
CRUZEIRO	R\$ 27,50 a R\$ 200,00							
PALMEIRAS	R\$ 19,99 a R\$ 139,99							
SÃO PAULO	R\$ 30,00 a R\$ 100,00							
FLUMINENSE	R\$ 29,90							

Fonte: http://historicofutebolmelhor.com.br/v2/app/web/artigo_002.php

Clube de Regatas Flamengo

Custo: R\$ 39,90 a R\$ 199,90

Análise: Possui como base o desconto e a preferência na compra de ingressos. Além da preferência e da compra de ingressos com desconto, o programa é muito ativo em promoções exclusivas para os sócios torcedores.

¹⁵ http://historicofutebolmelhor.com.br/v2/app/web/artigo_002.php

Destaques do programa: Desconto e/ou preferência em ingressos e ações promocionais exclusivas para sócios. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Flamengo:

1. Desconto e preferência na compra de ingressos.
2. Ações promocionais para sócios: Série de ações promocionais como descontos e preferências na compra de ingressos para o basquete, encontro com ídolos e desconto em eventos especiais.
3. Descontos nas lojas “Espaço Rubro-Negro”.

Fluminense Football Club

Custo: R\$ 29,90

Análise: Também possui foco o desconto e a preferência na compra de ingressos, porém, tem como um bom diferencial o direito a voto para eleições no clube. Além destes, não possui outros benefícios que se possam destacar.

Destaques do programa: Direito a voto, desconto e/ou preferência em ingressos e acesso a algumas áreas do clube e conteúdo exclusivo no site. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Fluminense:

1. Direito a voto.
2. Desconto e preferência na compra de ingressos.
3. Acesso a algumas áreas restritas do clube: Sala de troféus, restaurante temático, loja e treinamento.

Sport Club Corinthians Paulista

Custo: R\$ 15,00 a R\$ 75,00

Análise: É um programa voltado, basicamente, para o benefício na compra de ingressos, tendo direito à preferência e a descontos em ingresso. Não possui benefícios que se possam destacar.

Destaques do programa: Destaca-se apenas o direito a conta de e-mail @fieltorcedor.com.br. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Corinthians:

1. Desconto e preferência na compra de ingressos: Os sócios torcedores ganham descontos e possuem preferência na compra de ingressos.

Sociedade Esportiva Palmeiras

Custo: R\$ 19,99 a R\$ 139,99

Análise: Assim como o programa do Corinthians, o foco do programa é a prioridade e o desconto em ingressos. O programa do Palmeiras concede ingressos gratuitos para seus sócios, a partir de uma mensalidade de 69,99. O maior diferencial do programa do Palmeiras é o ingresso gratuito para todos os jogos em que o Palmeiras é o mandante.

Destaques do programa: Ingressos gratuitos a partir de R\$ 69,99/mês e desconto e preferência na compra de ingressos. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Palmeiras:

1. 100% de desconto em ingressos.
2. Desconto e preferência na compra de ingressos para a categoria mais barata de R\$ 19,99.
3. Possui ainda descontos em uma universidade, uma empresa de turismo, uma escola de negócios e uma escola de treinamentos físicos.

São Paulo Futebol Clube

Custo: R\$ 30,00 a R\$ 100,00

Análise: Assim como os programas do Corinthians e do Palmeiras, o foco do programa é a prioridade e o desconto em ingressos. Não possui outros benefícios que se destaquem.

Destaques do programa: Desconto e/ou preferência em ingressos. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do São Paulo:

1. Desconto e preferência na compra de ingressos para a categoria mais barata de R\$ 30,00.
2. Promoções exclusivas.

Santos Futebol Clube

Custo: R\$ 27,00 a R\$ 100,00

Análise: Um programa mais próximo ao molde dos programas do Internacional e do Grêmio. O programa de relacionamento também é baseado em pontos (chamados de peixes). Como diferencial, está a entrega de um cartão de crédito para seus associados, com o direito à primeira anuidade gratuita. Possui quatro categorias e os benefícios variam de categoria para categoria. Os sócios das categorias superiores podem trocar seus pontos (peixes) por uma viagem com o time, chat com jogadores, a entrada em campo do filho ou do neto com o time e outros produtos e serviços exclusivos.

Destaques do programa: Direito a voto, desconto e referência na compra de ingressos, cartão de crédito com uma anuidade grátis, desconto na escolinha de futebol meninos da vila e um programa de relacionamento que permite o sócio a ter acesso a benefícios exclusivos como ter o filho ou o neto entrando em campo com o time, viajar com o time, chat com jogadores, etc. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Santos:

1. Direito a voto nas eleições do clube.
2. Desconto e preferência na compra de ingressos: Os sócios torcedores ganham descontos e possuem preferência na compra de ingressos.
3. Programa de relacionamento.
4. Participação em concursos e promoções diversas: Não foram especificadas quais seriam estas promoções.

5. Cartão de crédito: Cartão de crédito com uma anuidade grátis.
6. Desconto na escolinha de futebol Meninos da vila.
7. Recebimento de materiais promocionais do clube.
8. Desconto na loja oficial do Santos.

Sport Club Internacional

Custo: R\$ 5,00 a R\$ 26,00

Análise: É um dos programas mais baratos que existem e um dos que possuem mais benefícios para seus associados. Talvez esta relação de custo-benefício ajude a explicar por que o Internacional tem o maior número de sócios do Brasil. Um ponto interessante do programa é a variação no valor da mensalidade, conforme a distância da residência do sócio para o Beira-Rio - quanto mais distante, menor é a mensalidade.

Destaques do programa: Direito a voto, programa de relacionamento muito bem estruturado, sorteio de R\$ 4.000,00 mensais, revista eletrônica do Inter e um gibi voltado ao público infanto-juvenil, o que é uma grande sacada do clube ao começar a fidelizar seu público desde criança. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Internacional:

1. Direito a voto nas eleições do clube.
2. Programa Paixão Premiada: Programa de relacionamento do clube com os sócios torcedores. São vantagens exclusivas do programa de sócio torcedor do Internacional. Exemplos de benefícios: possibilidade de se ganhar 30% de desconto em restaurantes + 150 pontos no programa, os sócios torcedores ganham pontos no programa quando compram em grandes redes como Americanas.com, Dell, Fast Shop, Dafiti, Booking.com, Saraiva, Netshoes, Ponto Frio, Tam, Ricardo Eletro, Submarino. O resgate pode ser feito em milhares de produtos.

3. Fidelidade Premiada: Sorteios de pelo menos quatro mil mensais divididos em quatro sorteios de R\$ 1 mil (valor líquido). Os sócios que estão em dia com suas mensalidades recebem um "Número da sorte" para concorrerem à premiação.
4. Desconto e preferência na compra de ingressos: Os sócios torcedores ganham descontos e possuem preferência na compra de ingressos.
5. Recebimento de materiais promocionais do clube: Os sócios torcedores adimplentes recebem materiais promocionais do clube.
6. Desconto na loja InterSports.
7. Descontos em atividades no clube: Descontos em atividades do complexo do Parque Gigante, como academia, hidroginástica e natação.
8. Outros: Desconto no estacionamento do Beira-Rio, acesso ao Museu do Internacional e a "Visita Colorada" com desconto.
9. Sócio Coloradinho a R\$ 5,00/mês: Voltado para as crianças de até 11 anos, prevê benefícios exclusivos como uma carteirinha personalizada e acesso livre aos setores não numerados do Beira-Rio. Recebem a cada dois meses uma revista/gibi voltada ao público infanto-juvenil, chamada 'Saci, Escurinho & Cia.'.

Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

Custo: R\$ 26,00 a R\$ 45,00

Análise: É um programa que possui, basicamente, os mesmos benefícios oferecidos pelo programa de sócio torcedor do Internacional, porém com valores mais altos. Coincidentemente, são os dois maiores programas do Brasil. São programas que oferecem boas contrapartidas aos seus associados. É fácil perceber uma boa relação custo-benefício. O valor da mensalidade de ambos os programas está entre os menores dentre os programas estudados e os benefícios estão entre os maiores.

Destaques do programa: Direito a voto, programa de relacionamento muito bem estruturado, sorteio de prêmios mensais (camisas oficiais e bandeiras), possibilidade da criança entrar em campo com o time e ingressos como presente de aniversário. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Grêmio:

1. Direito a voto nas eleições do clube.
2. Programa Goleada Tricolor: Programa de relacionamento do clube com os sócios torcedores. Os torcedores somam gols (pontos) e podem trocar por produtos oficiais do Grêmio. Os torcedores ganham pontos, inclusive, através de pagamento de mensalidades.
3. Sorteio de 5 camisas oficiais autografadas e uma bandeira por mês.
4. Entrar com o time em campo: Crianças entre 5 e 11 anos, que sejam sócios infantis, podem concorrer à possibilidade de entrar em campo com o time.
5. Parabéns aos sócios: Todos os sócios que fazem aniversário em dia de jogo ganham um ingresso, com direito a acompanhante.
6. Desconto e preferência na compra de ingressos: Os sócios torcedores ganham descontos e possuem preferência na compra de ingressos.
7. Desconto na loja Grêmio Mania.
8. Desconto em rede conveniada própria: Descontos para sócio torcedor em cinemas, agência de turismo, plano de saúde, faculdades, cursos de ensino, academias e farmácias.

Cruzeiro Esporte Clube

Custo: R\$ 27,50 a R\$ 200,00

Análise: O foco do programa é a prioridade e o desconto em ingressos. Junto com o programa do Flamengo, o Cruzeiro é o que possui um dos programas mais caros dentre os programas estudados, porém, um dos diferenciais do

programa do Cruzeiro é o ingresso gratuito para todos os jogos do Cruzeiro como mandante.

Destaques do programa: Ingressos gratuitos a partir de R\$ 95,00/mês, desconto e preferência na compra de ingressos, programa de relacionamento que permite o sócio a ter acesso a benefícios exclusivos do programa. Foram levantados os seguintes benefícios no programa do Cruzeiro:

1. 100% de desconto em ingressos.
2. Desconto e preferência na compra de ingressos para a categoria mais barata de R\$ 27,50: Os ST ganham descontos e possuem preferência na compra de ingressos.
3. Programa de relacionamento.

Após a análise destes programas de sócio torcedor que alguns dos principais clubes do país oferecem, percebe-se uma grande amplitude no que diz respeito aos benefícios oferecidos. Alguns clubes possuem um programa mais bem estruturado do que outros, a preços iguais ou até inferiores. Alguns deles já apostam em parcerias com estabelecimentos e serviços fora da esfera esportiva, a fim de atrair mais sócios que consumam e utilizem os benefícios fora dos dias de jogos. Apesar de alguns clubes já investirem nesse modelo de negócios, percebe-se que é algo embrionário e apenas uma ponta do iceberg de seus modelos.

Além dos próprios programas para torcedores oferecidos pelos clubes, alguns negócios já são desenvolvidos para oferecer descontos a clientes que sejam associados a seus programas. Para combater este tipo de concorrente indireto, deve-se seguir o mantra de Tom Peters: “Distinga-se ou extinga-se”. Deve-se exaltar a grande vantagem do programa na hora da busca por parcerias, ganhando vantagem e se destacando pela diferenciação. O lado passionai já citado deve entrar em conta como uma excelente estratégia de marketing para os gestores deste setor das respectivas empresas, além da

aproximação do público alvo que deseja ser angariado às redes de clientes dos estabelecimentos e do programa.

5.3 Forças de Porter

Conforme visto anteriormente, são cinco vetores a serem estudados, de acordo com o modelo de Forças de Porter. Dentre estas forças, algumas atuam de forma mais incisiva que outras, dependendo do ramo que está sendo analisado. Cabe aos especialistas de marketing dar a devida importância a cada uma delas, projetando um ambiente futuro e tentando antever as possibilidades do mercado, para levar seu plano de negócios sempre um passo à frente de qualquer novidade que possa vir a surgir.

A rivalidade entre os concorrentes compreende uma visão direta sobre as empresas que estão no mesmo segmento e atuando de maneira igual ou parecida com a linha de negócios do novo programa. No atual cenário do mercado sócio torcedor, deve-se dar destaque aos programas já desenvolvidos pelos clubes. Os grandes clubes do país já possuem seus programas que variam de acordo com o que foi visto anteriormente. Estes são os concorrentes diretos, apesar de atuarem na tentativa de atrair torcedores em uma esfera mais ampla. Por isso, oferecem pacotes de associação que variam de preço e visam atender tanto os torcedores com menor poder aquisitivo, quanto os mais abastados. Com um plano estratégico tão abrangente, pode faltar foco em um público alvo que exige atenção e exclusividade, que é exatamente o público alvo desejado pelo novo programa. Essa diferença deve ser explorada por este programa. O embate de frente com um movimento encabeçado pela gigante AMBEV, que oferece descontos em produtos de varejo em grandes redes de supermercados, não é interessante. Por isso, não é desejo do novo programa tentar ocupar o espaço do “Movimento por um Futebol Melhor” no mercado, e sim, abrir um nicho de atuação para dar total foco a um cliente especial e que gosta e deseja se sentir assim. Por ser um tipo de serviço que vive uma recente popularização, a fidelidade dos clientes ainda não se apresenta de forma tão alta, e a possibilidade de mobilidade de clientes para programas que melhor lhes atendam se torna mais fácil. Lembrando que não é o objetivo do

modelo excluir a presença destes concorrentes do mercado, e sim atuar na mesma área, angariando um público que não se satisfaz com os serviços oferecidos por tais concorrentes. O novo programa não deseja exclusividade no quadro de sócio dos clubes, e sim gerenciar e aumentar o número do quadro de sócios que sejam interessantes para esta modalidade. Esta é uma das forças mais atuantes segundo o esquema de Porter dentro do modelo. Apesar de ser uma força bastante atuante, a possibilidade de atuação conjunta e a diferenciação dos serviços prestados mantêm uma certa distância do novo modelo com os programas já existentes.

A segunda força a ser considerada é a ameaça de empresas prestadoras dos mesmos serviços entrarem no mercado. A empresa deve tomar algumas medidas para evitar um impacto negativo, caso a situação aconteça. É preciso que se estabeleça contratos e acordos de exclusividade com as empresas parceiras na associação a uma rede de benefícios com programas sócio torcedor. Essa exclusividade garantirá a diferenciação nos benefícios oferecidos. Um maior sistema, com uma ótima relação custo-benefício, e um valor agregado, que atraia o cliente e garanta a este exclusividade, serão medidas de proteção a esta ameaça.

A terceira é o poder de barganha dos fornecedores. Tratando-se de um serviço que não envolve produtos físicos diretamente produzidos, o custo de matéria prima é considerado baixo e com poucos ou nenhum fornecedor direto deste tipo de matéria. O fornecedor, no caso, será a equipe de trabalho propriamente dita. O programa precisa de uma equipe articulada e atuante em algumas áreas para garantir a segurança e o sucesso do projeto, uma área de Comunicação e Marketing com profissionais na área de publicidade, assessoria de imprensa, design, relações públicas, e outros. Associada à área de Comunicação, a Tecnologia da Informação conta com desenvolvedores back e front end, além de um especialista na área mobile. Uma área jurídica com profissionais capacitados e que garantam uma segurança e estabilidade judicial para a empresa. Uma área financeira com pelo menos um contador supervisionando as movimentações monetárias e indicadores de faturamento,

despesas e questões relacionadas à área financeira, além dos gestores que encabeçariam a área comercial do programa. São profissionais com salário médio estável e que devem ser considerados no momento de decisões financeiras a serem tomadas.

A quarta força é o poder de barganha dos clientes. Clientes são peças fundamentais na engrenagem que leva uma empresa à frente, e o poder tem ficado cada vez mais nas mãos destes. No caso do novo programa sócio torcedor, a escassez de serviços semelhantes faz com que esse poder de barganha, por parte do cliente, diminua. Apesar de a maioria dos programas existentes oferecerem uma espécie de categoria premium / vip em seus programas, mas como no geral dos programas, são benefícios e vantagens em dias de jogo ou ocasiões mais esporádicas. Salvas exceções com o Sport Club Internacional, que possui uma rede de parceiros externos, a maioria dos modelos não oferece benefícios para o dia a dia de seus clientes, o que vai contra o novo modelo. Apesar de esta diferenciação diminuir o poder de barganha dos clientes, a tentativa será equiparar uma média de preço destas categorias superiores dos atuais programas e estipular um valor baseado nesta média. Um método mercadológico, baseado em redes de parcerias e oferecimento de vantagens que podem ser garantidas pelo clube, gera um desgaste financeiro baixo entre as partes, assegurando a chance de se enquadrar em valores interessantes para os clientes finais.

A quinta e última força a ser considerada é a ameaça de serviços substitutos. No segmento de mercado analisado, esta é uma força que deve ser observada como todas as outras. Entretanto, o modelo mundial de negócios está baseado em uma estrutura similar. O ramo de programas de sócio torcedor já montou um modelo chave que junta a paixão de seus clientes e benefícios oferecidos a estes. A chave está na diferenciação deste serviço, e não na tentativa de mudar tal modelo de negócios, que está em fase de amadurecimento no país, e ainda tem de se adaptar com o mercado.

5.4 Análise SWOT

A seguir serão analisadas possibilidades e características que podem ser fatores positivos ou negativos no desenvolvimento do novo plano. Uma empresa nova quando está prestes a se inserir no mercado, deve observar atentamente estes fatores a fim de evitar possíveis transtornos e também de investir e atuar em nichos e brechas certas dentro do cenário mercadológico.

Forças:

- Nova proposta. Um novo modelo e um novo tipo de abordagem podem ser bem vindos por parte dos clubes e dos torcedores (consumidores finais)
- Parceria com marcas consolidadas no mercado, e bem-vistas pelo público alvo selecionado.

Fraquezas:

- Equipe reduzida, o que pode conturbar as atividades rotineiras de trabalho.
- Equipe comercial e gestores muito novos, o que pode acabar gerando desconfiança por parte de pessoas que serão importantes na hora de firmação de contratos e acordos.

Oportunidades:

- Crescimento notável do nível de informatização da população. O programa visa manter uma comunicação via plataformas web, tanto para a navegação dos clientes quanto para a promoção dos serviços.
- Mercado aquecido e em amadurecimento. Cenário perfeito para um novo modelo com novas propostas.
- Possibilidade de um clube atendido pelo programa conquistar títulos e impulsionar a adesão de novos torcedores.

- Consumidores buscando cada vez mais se diferenciar através de serviços personalizados e exclusivos.

Ameaças:

- A confiança dos novos clientes que deverão ser conquistados, passando a consumir um novo tipo de serviço em suas vidas ou migrando de um programa já presente no mercado.

- Presença de alguns concorrentes já existentes no mercado, que serão combatidos pela diferenciação do serviço oferecido.

- Assim como pode ser uma oportunidade, as campanhas dos clubes atendidos pelo programa também podem ser negativas e piorar o desenvolvimento da adesão de novos torcedores ao programa.

5.5 Benchmarking

A análise de benchmarking no caso do novo modelo desenvolvido se baseará nas melhores práticas entre os programas já existentes, e pressupõe a ideia de combinar estas melhores ações e formar um projeto completo.

O Sport Club Internacional oferece um sistema de pontuação para seus sócios torcedores. A pontuação pode ser adquirida de algumas formas, como pagamento em dia da mensalidade e compras em estabelecimentos virtuais que tenham acordo com o clube. Estes pontos podem ser resgatados em um certo número de produtos oferecido pelo clube.

Outro clube que adota um sistema de pontuação é o Santos Futebol Clube. Entretanto o clube da Vila Belmiro oferece vantagens e benefícios de um caráter mais emocional, visto que está relacionado com o dia a dia e a vida dentro do clube. Prêmios como viagem com a equipe em um jogo fora da cidade e a possibilidade de uma conversa online com ídolos do clube são alguns destaques deste sistema adotado pelo time.

Duas excelentes práticas adotadas por alguns clubes são ótimas vantagens, mas passam por cima de algumas questões internas no quesito

político e financeiro. São as vantagens de ter acesso livre a todos os jogos do time como mandante e direito a voto no clube. Estes benefícios devem ser acordados com o clube antes de o projeto ser posto em prática, mas a possibilidade destas duas ofertas é vista de forma extremamente vantajosa para a implementação do projeto.

Dentre ações relacionadas à experiência do torcedor em dias de jogos, podemos destacar uma prática adotada pelo Botafogo Futebol e Regatas. Os associados a um plano de sócio torcedor de categoria superior têm acesso vip ao estádio, além de recepção em lounge decorado, buffett, entre outros benefícios. Uma experiência única e que o público alvo desejado pelo programa deseja ter.

Algumas destas práticas e outras mais devem ser analisadas e moldadas ao novo sistema. Uma combinação entre as melhores práticas visa oferecer ao consumidor final o pacote mais completo do mercado, pesando no lado racional e no lado emocional deste.

Quadro 6 – Melhores práticas em planos sócio torcedor

Melhores práticas - Sócio Torcedor	Descrição
Descontos - empresas parceiras	Desconto em produtos e serviços de empresas parceiras. Desde estabelecimentos de alimentação, como lojas de roupa, cinemas e agências de turismo.
Acesso VIP ao estádio	Acesso a áreas especiais nos dias de jogo, com direito a tour pelo estádio e serviços incluídos como buffet.
Direito a voto	Direito a voto em eleições do clube. Os associados ganham direito com um determinado peso por voto.
Sistema de pontuação	O associado junta uma série de pontos de acordo com suas atividades como compras em lojas parceiras e ida ao estádio e troca pontos por uma série de prêmios oferecidos pelo clube.
Gratuidades nos ingressos	Descontos de até 100% nos jogos em que o clube é a equipe mandante.

6. DIAGNÓSTICO

O capítulo de diagnóstico visa colher todas as informações obtidas com as análises feitas, e possibilitar a adequação da estratégia a ser utilizada baseada no ambiente que cerca este segmento de mercado. Composto por inúmeros elementos, este ambiente carece de algumas atividades, mas já mostra boas práticas existentes nele.

Começando pelos fatores imutáveis segundo as práticas da empresa, os fatores externos e alheios à implementação do projeto, mas que sem dúvidas podem influenciar de forma positiva e/ou negativa o programa. Felizmente a análise aponta que estes fatores se mostram favoráveis à implementação do projeto ou então, pouco alteram esta implementação.

A população do país passará, nos anos que se seguem, pelo chamado bônus demográfico. Isto significa que a população ativa e atuante no mercado de trabalho será maior do que idosos e crianças, apresentando um ambiente extremamente favorável para a produção e aceleração do país, bem como um ambiente propenso ao consumo. Uma população mais ativa e atuante, somada a um ambiente econômico com perspectiva de crescimento se mostra benéfico para qualquer segmento de mercado. Felizmente o país, apesar de seus problemas populacionais e econômicos, vem crescendo no que diz respeito às duas áreas citadas, possibilitando um horizonte brilhante a frente deste novo modelo de negócio.

Além destes fatores, um destaque positivo merece ser feito para o ambiente cultural e tecnológico que se faz presente nos dias de hoje. Culturalmente falando, não é necessário reiterar a importância do futebol no país. Esta instituição já está entranhada na sociedade em níveis tão profundos e tão complexos para se dissecar, mas está presente. Combinado a uma constante evolução tecnológica pela qual não só o país, mas todo o mundo passa, temos um cenário positivo a implementação do novo programa. Visando combinar a paixão nacional, com plataformas informatizadas que ligam o cliente direto ao seu clube de coração e aos benefícios que lhes são

oferecidos. Operacionalmente, todos os processos junto ao cliente serão possibilitados de forma online, visando a praticidade que este meio oferece e respeitando o uso cada vez maior de tais plataformas, principalmente por nossos clientes potenciais.

Passada a análise de fatores externos, os fatores internos começam a surgir. Com internos, entende-se o ambiente dentro da própria empresa que ainda não existe, assim como o ambiente deste segmento de mercado, o ambiente competitivo em que o novo programa está inserido.

Os clientes a serem conquistados estão ‘flutuando’ no mercado. Alguns já estão associados a alguns programas de sócio torcedor de seus times, porém podem estar insatisfeitos com o que lhes é oferecido, e alguns estão esperando a isca certa a ser mordida. O grande impulso que transformará o desejo de ajudar seu clube e receber benefícios, em necessidade. Um plano de comunicação efetivo, que vá ao direto encontro destes clientes deve ser estruturado. O público se divide entre os influenciadores que interessam ao programa (jovens entre 15 e 24 anos) e os colaboradores diretos. Um tipo de comunicação diferenciado deve ser usado para cada um destes dois tipos de clientes alvos. Esta comunicação também deve ser feita em um ambiente adequado com o público e veiculada da melhor forma possível para que a conquista destes novos clientes seja bem sucedida.

Além dos clientes, temos outra peça importantíssima na engrenagem de funcionamento do programa que são os parceiros. Uma rede de parceiros deve ser previamente estruturada, para que a proposta inicial aos clubes se torne interessante. Uma caça da equipe comercial a esses parceiros é fundamental para o sucesso do empreendimento. O baixo custo das parcerias e a apresentação de vantagens em nível mercadológico e emocional aos parceiros será um trunfo na conquista destes. Claro que todos os estabelecimentos que oferecem algum tipo de serviço ou produto passam por períodos de escassez de vendas e podem oferecer condições especiais aos seus clientes. Nada melhor do que associar-se a uma rede de parceiros e a uma plataforma em que você poderá apresentar suas condições especiais no

período determinado. Um restaurante japonês, por exemplo, pode ter movimento fraco entre segunda e quinta-feira, com isso podemos criar e oferecer uma condição especial exclusiva para os associados que queiram desfrutar de um jantar neste restaurante nos dias citados. Uma peça de teatro vem tendo um desempenho fraco em suas apresentações de quinta-feira e domingo. Porque não oferecer a um parceiro uma condição especial e até mesmo um sorteio para conhecer os atores depois do fim da peça nestes dias? As possibilidades são grandes e o custo de lançamento de tais propostas baixo, o que garantirá a manutenção de um preço atraente e fortalecer o mecanismo que, como já foi lembrado, é benéfico para todas as partes do processo.

O ambiente competitivo também merece atenção especial dentro de qualquer segmento de mercado. Este segmento de programas sócio torcedor está em processo de amadurecimento no país. Apesar disto, já podemos tirar algumas lições de ações que são postas em prática nos dias de hoje. Ao mesmo tempo a inserção de um novo modelo deste tipo de programa acontece no melhor momento, visto que a concorrência não é uma das mais altas no mercado, e a fidelidade dos clientes com os programas ainda não foi concretizada. Apesar de a concorrência já estar presente no mercado, a proposta inovadora e diferenciadora visa manter certa distância destes atuais prestadores de serviço no ramo, até porque alguns projetos já são liderados por gigantes do mercado nacional e internacional, sendo um concorrente direto nem um pouco atraente para uma organização de menor porte que ainda busca sua colocação no mercado. Além disso, as análises de caráter mercadológico, baseada em estruturas clássicas no mundo da administração e do marketing, como as forças de Porter e a análise SWOT, apontam para um ambiente favorável ao novo programa.

Seguindo algumas diretrizes e evitando caminhos traiçoeiros, o programa apresenta uma grande possibilidade de sucesso. O mercado está aquecido nessa área, e o país apresenta um ambiente extremamente favorável ao surgimento de novos negócios. A partir destas análises mercadológicas, o

caminho a ser traçado fica mais fácil de ser visualizado, mostrando a importância de todos estes tipos de análises para a implementação de uma estratégia contundente e eficaz, que trará o retorno esperado para esta organização, para os clubes, para os parceiros e, principalmente, para o torcedor e consumidor final.

7. ESTRATÉGIA

A definição da estratégia a ser utilizada pelo programa passa pelo estudo e compreensão de todas as análises do ambiente de mercado. Estas análises feitas anteriormente apontam as brechas e as dificuldades que o mercado de programas sócio torcedor apresenta. A partir desse estudo começam a ser definidos o posicionamento desta nova marca e o conceito que esta deseja emplacar no mercado.

Por se tratar de um novo sistema a ser implantado, com uma nova proposta, o posicionamento e o conceito da marca serão muito importantes neste momento inicial de contato com os potenciais consumidores. Este contato deve ser feito da forma mais suave e lúcida possível, e tomando sempre cuidado para não passar um diferente valor do que é oferecido dentro do mercado.

A compreensão deste segmento de mercado, com todos os fatores e peças que ali atuam, como os clientes, os fatores naturais que o cercam, os concorrentes, e diversos outros fatores, possibilitará a escolha de uma posição clara, que seja eficaz na sua comunicação e que atinja a parcela da população que deve ser atingida.

Kotler (2003, p.63) conclui e sintetiza, de forma sinérgica com a proposta do novo programa sócio torcedor, que “As empresas que miram grupos específicos de clientes e de necessidades para fornecer um pacote peculiar de valor realmente têm estratégia.”.

7.1 Posicionamento

Segundo modelos de desenvolvimento de uma proposta total de valor, apresentado por Kotler e previamente explicitado, neste momento o programa deve se concentrar em quatro aspectos fundamentais que levarão ao posicionamento desejado. Estes aspectos são: Posicionamento amplo; Posicionamento específico; Posicionamento de valor e; Proposta total de valor.

7.1.1 Posicionamento Amplo

Michael Treacy e Fred Wiersema (*apud* Kotler, 1999) apresentam três alternativas, baseadas na idéia da segmentação dos clientes em três categorias em qualquer mercado, para o momento de uma empresa definir seu posicionamento amplo. São elas: Líder em Produto; Operacionalmente Excelente e; Íntima do Cliente. A primeira delas é própria ao cliente que busca empresas que estão a frente no quesito tecnologia. A segunda, se aproxima do tipo de cliente que buscam um desempenho confiável a qualquer momento do produto ou serviço oferecido. Já a terceira vai de encontro a clientes que valorizam um serviço personalizado que atenda a suas necessidades individuais.

Pensando no novo modelo de programas sócio torcedor, o posicionamento amplo ideal a ser escolhido seria a terceira opção, Íntima do Cliente. O projeto visa atingir um público alvo que valoriza a personalização dos serviços que serão consumidos, bem como a exclusividade destes serviços. Os clientes do programa terão um atendimento diferenciado e voltado as suas necessidades e preferências. Para isso, a escolha dos parceiros certos, que atendam os desejos de consumo desse público, uma plataforma exclusiva para a navegação online, entre outras estratégias devem ser adotadas para embasar a escolha deste posicionamento.

7.1.2 Posicionamento Específico

Nesta etapa de definição do posicionamento da empresa, o programa deve apresentar ao seu público alvo uma razão concreta para a compra. É neste momento que a empresa deve atingir o lado racional de um potencial cliente que passa por um processo de compra. A apresentação deste motivo se mostra ferramenta essencial no processo de convencimento de um destes clientes.

Dentre as possibilidades apresentadas por Kotler (1999) a que mais se adequa ao novo projeto de programa sócio torcedor é o Posicionamento por Benefício. Este tipo de posicionamento visa mostrar a um cliente em potencial

os benefícios tangíveis que este terá a partir do momento que adquira o serviço em questão. O novo programa sócio torcedor apresenta uma vantagem adicional frente aos seus clientes, pois além de oferecer benefícios e vantagens tangíveis como benefícios racionais, apresenta um benefício com apelo emocional para o cliente, que é a ideologia de contribuição para o desenvolvimento de seu time de coração.

O novo modelo sócio torcedor deve atentar a alguns tipos de posicionamento específico que Kotler (1999) defina como práticas negativas. O Superposicionamento, que restringe os benefícios a um grupo muito pequeno de consumidores, e o Posicionamento Duvidoso, em que a empresa oferece benefícios que possam despertar suspeita por parte de seus consumidores, merecem uma atenção especial do programa para evitar que essas impressões sejam passadas aos potenciais consumidores.

7.1.3 Posicionamento de Valor

Nesta etapa o programa deve definir a relação do produto ou serviço oferecido com o que será cobrado por isto. Kotler (1999) relembra que “os compradores pensam em termos de valor pelo seu dinheiro: o adquirem pelo que pagam”. O autor apresenta cinco alternativas para uma organização posicionar-se quanto ao seu valor. São elas: Mais por mais; Mais pelo mesmo; Menos por Menos; Menos por muito menos; e Mais por menos.

A partir das análises e da proposta do novo programa, a escolha de posicionamento de valor será “mais por mais”. O serviço oferecido é de alta qualidade, que envolvem parceiros consagrados em suas respectivas áreas de atuação. Não se deseja associações com estabelecimentos que não correspondem ao estilo de vida do consumidor alvo. Para um serviço “premium”, cobra-se um valor mais alto. Kotler (1999) define que este tipo de posicionamento de valor está sujeito a uma grande vulnerabilidade, a chegada de um concorrente que ofereça o mesmo a um preço mais baixo. Ações protecionistas como o estabelecimento de parcerias exclusivas no ambiente de programas sócio torcedor, são alternativas para fuga desta vulnerabilidade.

Como exemplo, pode-se citar uma rede de cinemas. O programa não deseja limitar as parcerias que esta rede tenha. Esta continuará oferecendo meia entrada para estudantes, clientes que participem de algum programa de fidelidade da rede, clientes que façam a compra com um cartão de determinada instituição financeira, ou inúmeros outros tipos de parceria. Entretanto, no momento de estabelecer uma relação de vantagens com um programa sócio torcedor, deve ser um contrato exclusivo com o programa proposto. Exemplificando praticamente, a rede “Cinemark” oferece meia entrada aos seus espectadores que paguem o ingresso com um cartão “Bradesco”. Se algum cliente deseja pagar com cartão “Itaú”, ou qualquer outro, não gozará desta vantagem. O mesmo deve ser visado pela equipe comercial do programa que estabelece os acordos com os parceiros.

7.1.4 Proposta Total de Valor

A definição do posicionamento da empresa culminará na proposta total de valor desta empresa. A proposta total de valor será fundamental no processo de compra de um potencial cliente. As vantagens, e conjuntos de ofertas oferecidas pelo serviço (o que Kotler [1999] chama de “oferta total”) serão ponderadas no processo de decisão de sua aquisição. Kotler (1999, p.84) reitera que “o cliente potencial escolherá o fornecedor que pareça oferecer a proposta total de valor mais atraente”. Para concluir a escolha do posicionamento, pode-se destacar uma passagem de Philip Kotler:

“[...] o trabalho para encontrar uma posição essencial, um posicionamento de valor, e uma proposta total de valor acaba permitindo que a empresa descreva porque sua oferta total é superior à oferta total do concorrente”. (KOTLER, 1999, p. 86).

7.2 Conceito

Antes de desenvolver o produto propriamente dito, é necessário entender o que está sendo planejado. O conceito a ser desenvolvido levará o que a marca quer passar aos seus clientes. Quer passar a percepção desejada a esses clientes.

Para elucidar o caminho da construção da marca, foi realizada uma conversa com o profissional de marketing, Igor de Matos, da empresa Golden Goal, responsável pela gestão do programa de sócio torcedor do Clube de Regatas Flamengo. Este apresentou o conceito do produto/serviço oferecido pelo clube, em conjunto com a Golden Goal. Devido ao grande número de torcedores rubro negros pelo Brasil e pelo momento mais delicado vivido pelo clube, o programa tem como objetivo, estimular uma ajuda ao clube por parte dos associados. Mais do que oferecer benefícios aos seus consumidores, a proposta é obter um retorno financeiro a fim de recolocar o Flamengo em um patamar elevado no futebol brasileiro.

Este novo programa de sócio torcedor tem como essência, oferecer benefícios exclusivos e atrativos diferenciados antes não explorados por outros planos no Brasil. As palavras chave que embasam o projeto e transmitem o conceito do produto/serviço oferecido são:

- Conveniência
- Praticidade
- Qualidade
- Exclusividade
- Foco

7.2.1 Construção da Marca

A importância de se ter uma marca forte e presente no mercado pode ser destacada a partir de alguns dados trazidos por Scott Davis (*apud* Boyett e Boyett, 2003):

- 72% dos clientes afirmam que pagarão um extra de 20% pela marca de sua escolha, em relação à marca competitiva mais próxima. Cinquenta por cento dos clientes pagarão um extra de 25%, 40% dos clientes pagariam um extra de até 30%.
- 25% dos clientes afirmam que o preço não importa se estiverem comprando uma marca que lhes conquiste fidelidade.

- Mais de 70% dos clientes querem usar uma marca para orientar sua decisão de compra e mais de 50% das compras são na verdade orientadas por marcas.
- As recomendações de outras pessoas influenciam quase 30% de todas as compras realizadas hoje, de modo que uma boa experiência de um cliente com a marca pode influenciar a decisão de compra de outro.

Com a noção da importância da marca dentro do ambiente competitivo, deve-se dar início a construção da marca propriamente dita. Kotler (1999) apresenta um modelo composto de alguns passos a serem seguidos para o desenvolvimento da marca em questão. Estes passos serão vistos a seguir, à medida que a base da construção desta nova marca é desenvolvida.

7.2.1.1 O Nome da Marca

Kotler (1999) define que no momento de escolha do nome da marca, deve-se optar por um que seja coerente com o posicionamento de valor da marca. Destaca ainda que “uma oferta do tipo ‘mais por mais’ deve receber um nome de marca que sugira alta qualidade [...]”. Posterior à escolha do nome da marca, devemos pensar em associações à esta marca, mas antes, o nome será o primeiro impacto para que as associações sejam formadas em volta desta nova marca. O nome escolhido para o novo modelo de programas sócio torcedor é “Top Fan”. A escolha da língua inglesa não se torna uma barreira em uma sociedade que já incorporou este idioma para designar marcas e até mesmo produtos. Além disso, a marca traz empatia no sentido de ser um torcedor “top” ou “premium”, sugerindo a alta qualidade do produto, indo ao encontro da proposta de Kotler no sentido de escolha do nome da marca.

7.2.1.2 Associações Positivas

A organização deve ligar sua marca a palavras e ideais positivos. As chamadas por Kotler (1999) de “Associações Positivas”. Um conjunto de ideias que os clientes e consumidores relacionam à marca em questão. A “Top Fan”

deve associar-se a ideais de qualidade, conveniência, exclusividade, praticidade e foco. Como o conceito desta marca destaca, tais características serão os elementos a serem trabalhados para serem relacionados à marca quando clientes e consumidores sejam indagados sobre a “Top Fan”.

7.2.1.3 Identidade da Marca

“Os construtores de marca utilizam um conjunto de ferramentas para fortalecer e projetar a imagem dela. Tipicamente, as marcas fortes exibem uma ‘palavra ou ideia principal’, um ‘slogan’, uma ‘cor’, um ‘logotipo’ e uma série de ‘histórias’ associadas a uma determinada entidade” (KOTLER, 1999, p.89).

Destes elementos destacados pelo autor, serão desenvolvidos quatro, já que por ser uma nova no mercado sem atuação prévia, esta não pode apresentar uma série de histórias e experiências que usuários tiveram com a mesma.

A palavra de associação imediata com a “Top Fan” seria exclusividade. Devemos passar a futuros clientes, pela experiência de atuais clientes, que estes têm benefícios exclusivos. Ser o único programa sócio torcedor a oferecer determinadas vantagens, com determinados parceiros. Além de oferecer uma plataforma de navegação online exclusiva para associados ao programa.

Kotler (1999) destaca que “o uso do mesmo slogan repetidamente tem efeito quase hipnótico e subliminar na criação da imagem da marca”. A escolha do slogan deve ser associada e coerente ao nome da marca. O nome em si não pode passar um tipo de imagem e o slogan uma imagem diferente desta. No caso do novo modelo de programas sócio torcedor, foi definido um slogan que acompanha a marca, e busca a aproximação com o consumidor final, dando a ideia de que este está comprometido e ligado ao clube de forma positiva. Portanto, a conexão entre o nome da marca e o slogan estaria estabelecida, resultando em: “Top Fan – O maior torcedor é você.”.

As cores escolhidas para representarem a marca são cores sóbrias e que remetem às associações que a marca deseja manter. Preto, e cores de

uma palheta mais escura, e dourado. Estas cores serão representantes da comunicação visual que a “Top Fan” visa passar. Com estes elementos em mente, foi desenvolvido um logotipo para a marca “Top Fan”.

Figura 6 – Logomarca “Top Fan”



O desenvolvimento do logotipo se baseou no ambiente em que a organização está inserida, no caso o ambiente esportivo. Além de se relacionar com as associações positivas da marca e respeitar e seguir o intuito da proposição de valores da “Top Fan”.

Passadas as etapas de desenvolvimento da estratégia, o projeto inicia as definições táticas que envolvem o ambiente competitivo em que este está inserido. O planejamento de elementos que compõem esse cenário deve iniciar-se e começar a tomar forma.

8. MARKETING TÁTICO

8.1 Mix de Marketing

O desenvolvimento das ações táticas do programa “Top Fan” se baseará no Mix de Marketing, conceito visto anteriormente e que envolve algumas vertentes presentes no ambiente mercadológico da organização em questão.

Para relacionar ambas as partes, Kotler (1999) cria um modelo paralelo evidenciando o cliente, os “4 C’s”. A relação que o autor propões se apresenta da seguinte maneira: Produto – valor para o Cliente; Preço – menor Custo; Praça – Conveniência; Promoção – Comunicação. Para sustentar a relação dos modelos, Kotler vai além, e destaca:

“[...] os clientes se vêem como compradores de um valor ou da solução de um problema. E os clientes estão interessados em mais do que preço; estão interessados no custo total de obtenção, uso e descarte de um produto. Eles querem que o produto ou serviço esteja disponível da maneira mais conveniente possível. Por fim, os clientes não desejam promoção; querem uma comunicação bidirecional”. (KOTLER, 1999. p. 126).

Com esses valores em mente, inicia-se o estudo de cada um destes elementos, levando em conta os adendos que Kotler faz em relação à percepção dos clientes dentro do ambiente de mercado.

8.1.1 Produto / Serviço

O serviço oferecido pela “Top Fan” é a premissa inicial para o planejamento. O primeiro passo será estabelecer uma rede de parcerias sólida e fiel. Estabelecimentos comerciais de diversos ramos, restaurantes, além de opções de entretenimento como cinemas, teatros e casas de show. Além de parceiros que atendam a demandas de lazer dos clientes, o estabelecimento de contratos com serviços mais cotidianos, como estacionamentos pela cidade, academias de ginástica, pontos de taxi, e outros tipos de serviços relacionados ao dia a dia dos clientes. Como já foi ressaltado anteriormente, é importantíssima a tentativa de fechar contratos de exclusividade com os parceiros em relação a programas sócio torcedor. Esta exclusividade atuará como uma ação protecionista a entrada de concorrentes no mercado.

Seguindo uma rede consolidada de parceiros, as ações conjuntas com o clube entram em cena. Pode-se dividir essa questão em duas etapas: atividades extra campo e ingressos. Esta segunda etapa, é um tópico a ser analisado caso a caso com o que cada clube e seus gestores possibilitam a fazer. A proposta será sempre assegurar a gratuidade de todos os jogos que o clube faça como mandante. Entretanto, como já foi explicitado nas análises, alguns clubes ainda restringem suas vantagens à descontos fixos ou flutuantes. Sabe-se da realidade tumultuada dentro dos clubes brasileiros, o que torna esta questão delicada, e a ser analisada e discutida caso a caso. As atividades extra campo entretanto, serão desenvolvidas pela equipe criativa da “Top Fan” e proposta aos clubes para que sejam realizadas. Viagens com o time, visitas a treinos, sorteios de roupas e acessórios, promoções para crianças, visitas guiadas a estádios, participação de eventos internos, como o lançamento de um modelo de uniforme, e uma série de outras atividades entrarão em pauta e garantirão cada vez mais exclusividade aos clientes. Nos dias dos jogos, será oferecido um serviço exclusivo de transfer aos associados “Top Fan”. Diversos pontos de encontro serão estabelecidos para que os clientes do plano peguem um transporte especial para ir aos jogos e também para deixá-los no retorno da partida.

Um sistema de pontuação será criado para que estes benefícios extra campo possam ser oferecidos aos torcedores mais engajados ao projeto. A pontuação seguirá alguns padrões previamente definidos. Por exemplo, a cada jogo que o torcedor comparece ele ganha “x” pontos. Se o torcedor responde uma enquete proposta pelo programa em suas plataformas ganha “y” pontos. Se o torcedor mantém sua mensalidade em dia, ganha “z” pontos. Se o torcedor inclui uma criança ‘dependente’ em seu pacote, ganha “w” pontos. E assim, outras condições serão criadas para a distribuição de pontos aos torcedores.

Kotler (1999, p.129) termina sua análise sobre produtos lembrando que “qualquer diferenciação bem sucedida tenderá a atrair imitadores. Quando estes lançam novas versões do produto, frequentemente a um preço mais

baixo, exercem pressão sobre o pioneiro [...]”. O autor destaca que uma prática garante a proteção contra estes “imitadores”. Além dos contratos exclusivos já explicitados, Kotler destaca que a empresa deve constantemente encontrar novos meios de diferenciar seu produto e manter o preço. O autor conclui que este fator “requer que a empresa reconheça que não pode confiar em sua atual vantagem e deve buscar constantemente a próxima vantagem”.

8.1.2 Preço

Uma média feita entre os nove clubes apresentados no capítulo de análises apontou um valor de R\$ 101,30. Esta média foi obtida a partir da soma do valor dos pacotes mais caros cobrados pelos clubes, dividida pela quantidade destes.

Kotler (1999) apresenta o que ele chama de “definição de preço baseada em valor (ou baseada no consumidor)”. A organização deve estimar o valor que o cliente pagaria pelo serviço. A partir dessa estimativa, cobrar um pouco a menos e dar ao cliente o que Kotler chama de “vantagem de consumidor”.

Baseado na média obtida e no conceito exposto por Kotler, o programa adotará um preço inicial de R\$ 150,00/ mês. A princípio será um pacote único com apenas uma diferenciação para crianças / jovens de até 16 anos. Estes poderiam tornar-se dependentes de um responsável que esteja associado ao programa e pagar metade do valor.

8.1.3 Praça

O início das atividades da “Top Fan” será feito totalmente em ambiente online. Este método de distribuição encurta o caminho entre o cliente e a empresa, além de cortar custos com uma equipe de vendas que fizesse uma ação de campo por exemplo. Como já foi estudado nas análises mercadológicas, o evidente e explosivo crescimento da informatização da população, possibilita que as ações de aquisição do pacote sejam feitas exclusivamente em plataforma online. Além de ser um canal direto, sem intermediários entre o cliente e a empresa, Kotler (1999) destaca outra

vantagem deste tipo de distribuição de aquisição do serviço. O autor afirma que “quanto mais as pessoas se sentem pressionadas pelo tempo, maior a tendência de aumentarem as compras feitas de casa, em detrimento daquelas feitas nas lojas”.

Portanto, além de apresentar uma vantagem mercadológica, e de custos, a adoção desta prática vai de encontro a dois dos ideais-chave do programa, que são praticidade e conveniência.

8.1.4 Promoção

A promoção pode ser dividida em duas partes. A comunicação da empresa “Top Fan” para os clubes e a comunicação conjunta entre “Top Fan” e clube para divulgação do programa.

A primeira será feita, seguindo todas as tendências da empresa e dando padronização às ações. Estabelecer canais diretos com os clubes por e-mails, e propostas e contatos iniciais. Destaca-se aí a importância de uma possível parceria entre o novo programa e uma empresa de marketing esportivo já consolidada no mercado. Esta poderia ser um intermediário precioso na fase inicial da vida da “Top Fan”.

Será proposto aos clubes três tipos de planos de mídia de acordo com a verba disponível para investimento. O primeiro plano oferecerá uma opção mais viável, com custos mais baixos, utilizando uma comunicação totalmente online. A segunda opção já irá incluir, além do ambiente online, mídias impressas, como revistas e jornais. E uma terceira opção, mais sofisticada, irá propor além desses ambientes online e impresso, comerciais de audiovisual, tanto para exibição na internet, como também para exibição em canais de TV por assinatura.

Passada a fase inicial, e a partir do momento em que a empresa iniciar a gestão do programa para um clube. Ações conjuntas entre as equipes de comunicação de ambas as partes definirão o tipo de promoção e comunicação a ser seguido. Este é um fator que deve ser analisado caso a caso e depende

de fatores como: Política do clube; Orçamento de marketing; Gestores e administradores; entre outros. Portanto, a idéia será criar ações que passem valores combinados do clube e do programa, para que a “Top Fan” não perca sua identidade de marca.

9. SUPOSIÇÃO DE CASO

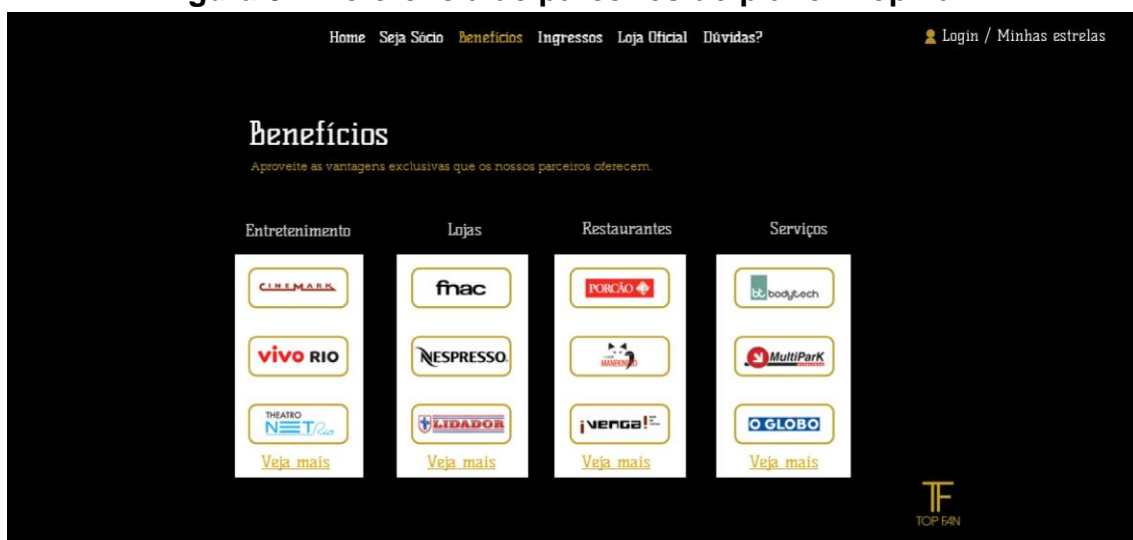
Neste capítulo será apresentada uma suposição de caso, como se o clube Botafogo de Futebol e Regatas tivesse contratado os serviços de sócio torcedor “Top Fan”. Foi criado um layout de site exclusivo do plano para o clube. Abaixo, imagens de referência de páginas do site. Na primeira figura, observamos a Homepage do site:

Figura 7 – Homepage do site feito para o clube Botafogo



Na próxima figura, podemos ver a página com os possíveis parceiros do plano:

Figura 8 – Referência de parceiros do plano “Top Fan”



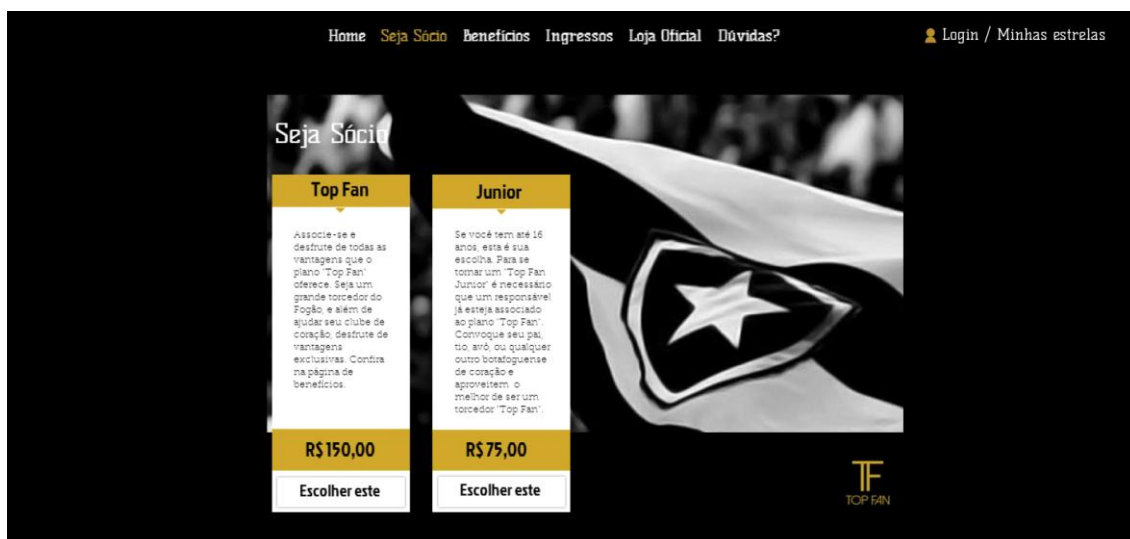
Abaixo, referência de um benefício oferecido por um suposto parceiro do plano, a rede de cinemas “Cinemark”, para os associados “Top Fan”:

Figura 9 – Referência de benefícios do plano “Top Fan”



Na figura seguinte, vemos os tipos de planos oferecidos. “Junior” – para menores de 16 anos e “Top Fan” – para maiores de 16 anos:

Figura 10 – Referência planos sócio torcedor “Top Fan”



A seguir, vemos uma ilustração de referência do sistema de pontuação oferecido pelo plano, onde cada atividade feita pelo associado com alguma empresa parceira do “Top Fan”, é recompensada com um determinado número de estrelas, que no final podem ser utilizadas para benefícios especiais:

Figura 11 – Referência do sistema de pontuação “Top Fan”



The screenshot displays the 'Minhas estrelas' (My stars) section of the Top Fan application. At the top, there is a navigation bar with links: Home, Seja Sócio, Benefícios, Ingressos, Loja Oficial, and Dúvidas?. On the right, a user is logged in, indicated by a person icon and the text 'Login / Minhas estrelas'. Below the navigation bar, a personalized greeting reads 'Prezado Sr. General Severiano' followed by 'Confira aqui sua pontuação'. The main content is a table with four columns: Referência, Data, Atividade, and Pontuação. The table lists six activities with their respective dates and star ratings. A final row labeled 'Total' shows a cumulative score of 28 stars, represented by a star icon. In the bottom right corner, the Top Fan logo is visible.

Referência	Data	Atividade	Pontuação
1254856	12/03/2014	Saraiva	3 estrelas
5456466	02/04/2014	Pagamento do plano	7 estrelas
4587876	14/04/2014	Body Tech	5 estrelas
6547676	22/04/2014	Porção	3 estrelas
5436487	27/04/2014	Ingresso (Botafogo x Flamengo)	10 estrelas
Total			★ 28 estrelas

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o término das análises feitas neste trabalho, ficou claro que programas de sócio torcedor ainda não são explorados a fundo como feito em outros lugares do mundo. Entretanto, no Brasil, a quantidade de pessoas que consomem futebol quase que diariamente, é muito grande e isso aumenta muito as chances de êxito da marca.

A oferta de benefícios ainda não oferecidos no Brasil é um aspecto relevante que unido a um conhecimento claro do posicionamento no mercado, irá atingir o público alvo com sucesso. Além disso, será criado um layout consistente, funcional e esteticamente agradável focado no consumidor.

Por ser uma idéia inovadora no mercado nacional, existe um grande potencial de consumo tanto por parte dos clubes em relação à marca, assim como dos torcedores ao novo modelo oferecido. O público consumidor, o torcedor dos clubes, ainda não encontrou no mercado algo similar aos serviços diferenciados disponibilizados pela nova marca; isto faz com que o mercado seja extremamente favorável para este modelo de sócio torcedor. A diversidade dos benefícios oferecidos, junto à excelência na execução do serviço, mesmo que com um preço acima dos outros planos já existentes, será de suma importância para o êxito do produto.

É necessário elaborar um plano de marketing competente e estabelecer parcerias inteligentes, que ofereçam serviços os quais são de interesse do usuário. Fazendo as escolhas corretas e se unindo a uma empresa de marketing esportivo já consolidada será a chave principal na busca de clientes. O foco na satisfação do usuário, mesmo que com um preço acima de outros planos já existentes, é um fator primordial para o sucesso da marca.

11. REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Construindo Marcas Fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

BOYETT, Jimmie T.; BOYETT, Joseph H.. **O Guia dos Gurus – As Melhores Ideias dos Melhores Marketeiros**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CALIXTA TAVARES, Mauro. **Planejamento Estratégico – A Opção Entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Pirâmide etária brasileira** .

Disponível em:

<http://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2010/12/16/piramide-etaria-brasileira/>

GLOBOESPORTE.COM. **O público do Brasileirão 2013**.

Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/publico-brasileirao.html>

HISTÓRICO FUTEBOL MELHOR. **Comparação entre os 9 maiores programas de sócio torcedor dos clubes brasileiros**.

Disponível em: http://historicofutebolmelhor.com.br/v2/app/web/artigo_002.php

HISTÓRICO FUTEBOL MELHOR. **Estatísticas do Movimento Por um Futebol Melhor**.

Disponível em: <http://historicofutebolmelhor.com.br/hfm/dashboard/>

HOLLANDA, Bernardo Borges Buarque de. **Futebol, arte e política: a catarse e seus efeitos na representação do torcedor**. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 48, art. 6, p. 123-140, 2009

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/420/futebol--arte-e-politica--a-catarse-e-seus-efeitos>

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI – Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z – 80 Conceitos que Todo Profissional Precisa Saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER; p e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LEITE, Almir. **Benfica se torna modelo com programa de sócios**.

Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,benfica-fatura-r-41-milhoes-com-programa-de-socios-e-se-torna-modelo,1085064,0.htm>

LIMA, Daniel. **As cinco forças de Porter**.

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>

LONGO, Walter; TAVARES, Zé Luiz. **O Marketing na Era do Nexo**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MKT ESPORTIVO. **A evolução do sócio torcedor**.

Disponível em: <http://www.mktesportivo.com/2010/08/a-evolucao-do-socio-torcedor/>

PAIVA, Vinicius. **Maiores médias de público do Brasileiro**.

Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/platb/teoria-dos-jogos/2012/05/21/maiores-medias-de-publico-da-historia-do-brasileirao/>

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Estatuto de defesa do torcedor.**

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.671.htm

REIN, Irving; KOTLER, Philip e SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo – A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

TESTOSTERONA SPORTS. **As ligas de futebol com as maiores médias de público do mundo.**

Disponível em: <http://www.testosteronasports.blog.br/2013/10/26/infografico-as-ligas-de-futebol-com-as-maiores-medias-de-publico-do-mundo/>

TOP 10+. **Top 10 times com mais sócios torcedores do mundo.**

Disponível em: <http://top10mais.org/top-10-times-com-mais-socios-torcedor-do-mundo/>

VASCO DA GAMA. **Estatuto Clube de Regatas Vasco da Gama.**

Disponível em:

<http://www.vasco.com.br/site/public/upload/ckeditor/files/Estatuto%20Vasco.pdf>

WIKIPEDIA. **Campeonato Brasileiro de futebol de 1971.**

Disponível em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Campeonato_Brasileiro_de_Futebol_de_1971

WIKIPEDIA. **História do futebol do Brasil.**

Disponível em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_futebol_do_Brasil